



جامعة مؤتة  
عمادة الدراسات العليا

القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك  
وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

إعداد الطالبة

صفاء جميل الجعافرة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

## الإهداء

إلى من تعذبتم من أجلنا وشقيتم لمرضنا.....وعلمتم لراحتنا وسهرتم علينا  
وصبرتم في تربيتنا ..... وواجهتم المتاعب من أجل إرضائنا  
أنتم قدوتي ومثلي الأعلى ..... أمي وأبي رعاكم الله.

إلى من فجر في حياتي ينابيع العلم دفاقة ..... وأجرى في صحارى عقلي أنهار  
الحكمة رقراقة إلى من أخطات فقومني بحسن أسلوبه..... وزللت فأرشدني بلباقة  
تعامله..... وأحسن لي فكان مشجعا ..... إلى أستاذي الفاضل أحمد بطّاح.

إلى إخواني وأخوانتي وصديقاتي..... إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع .

صفاء الجعافرة

## الشكر والتقدير

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأستاذي الدكتور أحمد بطاح لما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه وأفادني من علمه الذي لا ينضب وتدرج معي خطوة خطوة حتى تغلبت على الصعاب التي اعترضت سبيل البحث بفضل الله عز وجل ثم بفضلته فجزاه الله خير الجزاء، وجعله منبرا هاديا لطلبة العلم .

كما أخص بالشكر والعرفان أساتذتي جميعا في قسم الأصول والإدارة التربوية الذين بذلوا معي كل الجهد ،وأكن لهم فائق الاحترام والتقدير وأدعو لهم دوما بجنات الخلد.

وأقدم شكري الكبير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة وتوجيهات هادفة تسعى لإخراجها بالشكل الأمثل، وأؤكد لهم أن اقتراحاتهم وملاحظاتهم وآرائهم ستكون موضع اهتمامي واحترامي.

وأنتقدم بالشكر عبر عبير الورد وعطر الزهر وخالص الشهد إلى كل من وقف بجانبني لإتمام هذا الجهد المتواضع .

صفاء الجعافرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية
7	6.1 حدود الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
8	1.2 الإطار النظري
39	2.2 الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم</b>
54	1.3 مجتمع الدراسة وعينتها
55	2.3 أداة الدراسة
57	3.3 صدق الأداة
57	4.3 ثبات الاداة

الصفحة	المحتوى
58	5.3 متغيرات الدراسة
59	6.3 المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
61	1.4 عرض النتائج
87	6.4 مناقشة النتائج
97	7.4 التوصيات
98	المراجع
107	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة	55
2	معاملات الثبات المحسوبة لأداة الدراسة	58
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها	61
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الاهتمام بالمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	62
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الشفافية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	63
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الثقة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	64
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد العدالة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	64
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الاستقلالية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	65
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير اتخاذ القرار وأبعاده	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد متابعة تنفيذ القرار من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها	66

- 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على فقرات بعد تحديد المشكلة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب  
الفقرات ودرجة توافرها 67
- 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على فقرات بعد إيجاد بدائل لحل المشكلة من وجهة نظرهم في محافظة  
الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها 67
- 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على فقرات بعد اختيار البدائل المناسبة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك  
وترتيب الفقرات ودرجة توافرها 68
- 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على فقرات بعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة من وجهة نظرهم في  
محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها 69
- 15 معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيم التنظيمية 70
- 16 حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين  
والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للنوع الاجتماعي 70
- 17 تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) للفروق في القيم  
التنظيمية وأبعادها تبعاً للنوع الاجتماعي 71
- 18 الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للنوع الاجتماعي 71
- 19 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للمؤهل العلمي 72
- 20 نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في القيم التنظيمية تبعاً للمؤهل  
العلمي 73
- 21 الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للمؤهل العلمي 73
- 22 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على القيم  
التنظيمية وأبعادها 74
- 23 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات  
على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للخبرة الإدارية 75

76	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في القيم التنظيمية تبعاً للخبرة الإدارية	24
76	الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للخبرة الإدارية	25
77	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة الإدارية على القيم التنظيمية وأبعادها	26
78	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد اتخاذ القرار	27
79	حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي	28
79	تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) للفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي	29
80	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي	30
81	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي	31
81	الفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي	32
82	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على خطوات اتخاذ القرار وأبعاده	33
83	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للخبرة الإدارية	34
84	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للخبرة الإدارية	35
84	الفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للخبرة الإدارية	36
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة الإدارية على خطوات اتخاذ القرار وأبعاده	37
86	مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستجابات على متغير القيم التنظيمية ومجالاته ومتغير اتخاذ القرار ومجالاته	38



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	الرمز
107	الاستبانة بصورتها الأولية	أ
113	الاستبانة بصورتها النهائية	ب
118	قائمة المحكمين	ج
120	صدق البناء الداخلي للاستبانة	د
122	كتب تسهيل المهمة	هـ

## الملخص

القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك

وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

صفاء جميل الجعافرة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة. وبعد تطبيق الاستبانة وجمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين متعدد المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة والشفافية والاهتمام بالمعلمين والثقة) بينما ووجود فروق في بعد الاستقلالية وتعود لصالح الذكور. وبالنسبة للمؤهل العلمي فأشارت إلى وجود فروق في القيم التنظيمية وأبعادها ولصالح المؤهل العلمي الأعلى. وبالنسبة للخبرة الإدارية فدللت النتائج على وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار تعزى للنوع الاجتماعي. ووجود فروق في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده (تحديد المشكلة، وإيجاد بدائل لحل المشكلة، واختيار البدائل المناسبة) ولصالح المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في بعدي (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار). وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود فروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وجميع أبعاده، تعزى لعدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح الخبرة الأكبر. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وأبعادها وخطوات اتخاذ القرارات.

## **Abstract**

### **The organizational values adapted of the principals of Al- Karak governmental schools and its relation with the process of decision –making**

Safa Jameel Ja'freh

Mu'tah University,2010

The current study aims at identifying the relationship between organizational values and the process of decision making adapted of Al-Kara governmental school principals .the researcher has developed a questionnaire and distributed to The study sample consisting of (225) principals. After applying the questionnaire and collecting data, data were analyzed by arithmetic means, standard deviation, person coloration coefficient, and multi variation analysis. The conclusions include the following:

The results indicate that there were no individual differences between male principals and female principals in terms of the organizational vales domains; (justice, transparency, adopting teachers' interests, and trust) , but there were some differences in term of independency related mainly to male principals. In term of the qualifications, the study indicates that there are some differences between the included qualifications for the interest of the higher ones. The study also concluded that there were some deviational differences in the field of practical experience and the domain of organizational vales for the interest of the most experienced ones. The results also indicated that the absence of the variability of decision making steps associated to gender. There were also differences in the variability of decision making steps and its domains ( problem identification, problem solutions alternatives , selection of appropriate solutions alternatives) and differences between the qualifications for the interest of the highest ones , and there were no qualifications differences due to ( assessing the available alternatives of the problem solutions, and the putting into practice of the decision) the study also indicates that there were variable differences in decision making due to the amount of practical experience the study also indicates that there was a statistical relation between the organizational vales and the process of decision making steps, the study recommended a researcher working on the development of strengths in the properties of organizational values supporting decision-making among the principals of schools through the organization of courses, seminars and distribute brochures.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تعتبر القيم محورا هاما في تكوين الشخصية ، ومعيارا أساسيا للحكم على صحة السلوك ، من خلال ما تشكله من إطار مرجعي لأفكار وتصورات واختيارات الأفراد، فهي تقف وراء كل نشاط إنساني، لذلك فإن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد هو استحضار القيم الايجابية، وتعزيز مكانتها بين العاملين في المنظمة، وهذا يؤدي إلى التعاون بين القادة والمؤوسين مما يؤدي إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها .

كما أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر عديدة ،لعل من أهمها الموارد البشرية ،التي يأتي في مقدمتها المديرون الذين هم معنيون برسم سياسة المنظمات وصناعة القرارات لتحقيق أهدافها، وتوفير جميع الظروف التي تساعد العاملين على القيام بأدوارهم .

بالإضافة إلى أن نجاح أو فشل الأعمال التي يقوم بها القائد تعتمد على صحة القرارات التي يتخذها، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم المهارات الواجب توافرها في القيادات الإدارية ،وبما أن مدير المدرسة قائد تربوي في مدرسته ( أبو حمدي ،2005 ) فإنه لا يمكن للمدير أداء أي نشاط مالم يتخذ بصدده قرار،فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير الذي من خلاله تستطيع المنظمة انجاز كل أنشطتها وتحقيق أهدافها (ماهر،2008).

كما أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية، والمحور الرئيسي والأساسي لدراسة الإدارة ونشاطاتها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فجميع هذه النشاطات بحاجة إلى قرار لتنفيذها (القويدر،2007)،بالإضافة إلى ذلك فإنها تعتبر عملية معقدة ومتشابكة خاصة عندما تكون على مستوى الإدارة المدرسية ،لان هذه

الإدارة تتعامل مع الإنسان أكثر مما تتعامل مع المصادر المادية، لذا فإنه من الواجب على المدير الذي يعتبر أحد هذه الموارد البشرية ، أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق للمنظمة أهدافها (أبو حمدي، 2005).

وكما أن المدير يقع على عاتقه إيجاد الحل الأمثل للمشاكل التي تواجهه دائما وهذا الحل يعتمد بصورة مباشرة على اتخاذ قرار سليم حيالها، وبالرغم من اختلاف المستويات الإدارية فإنه من الواجب على المديرين أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرار، لأن اتخاذ القرار ليس فنا شخصيا ،بل هو عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لاستطاع أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب (ماهر، 2008).

وتعتبر القيم المعيار الذي يحتكم إليه الأفراد للحكم على تصرفاتهم وأفعالهم وسلوكياتهم، كما أنها تعتبر الموجّه لسلوك العاملين في المنظمات ،فلها تأثير واضح على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم برؤسائهم، وذلك لأنها تعبر عن فلسفة المنظمة، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وبالتالي تضع الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ( العتيبي ، 2008) .

لقد حظيت دراسة القيم باهتمام كبير من قبل الباحثين سواء في مجال الإدارة وعلم النفس والاجتماع والسياسة وغيرها من التخصصات، لما لها من دور واضح في تكوين شخصية الفرد ، وتوجيه سلوكه (البنوي، 2005)، إلا أن موضوع القيم وعلاقته بالتربية حظي باهتمام أكبر من قبل الباحثين، وذلك لعلاقتها المباشرة بفلسفة التربية والتعليم، فالقيم يمكن اعتبارها مصدرا أساسيا لأهداف التربية خاصة أن الأهداف التربوية تعتبر في مجملها تعبيراً عن الأحكام والمعايير القيمية (الرشايدة، 2004).

في الوقت الذي تمثل فيه القيم التنظيمية المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالغايات التي تسعى إليها المنظمة، حيث أنها من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة التي توفر بدورها إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات ، وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها (موافي ، 2007) ، وتتمثل أهمية القيم التنظيمية بأن

فاعلية أية منظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها يتوقف على القيم التي يحملها أفرادها وبالرغم من ارتباط القيم التنظيمية بغيرها من القيم إلا أنها تتميز عنها في ارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي الذي له دور في تحديد العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم(العتيبي،2008).

لذا فإن هذه الدراسة جاءت لدراسة القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار .

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

نالت القيم بشكل عام والقيم التنظيمية بشكل خاص اهتماما من قبل العديد من الباحثين، وذلك لأن سلوك العاملين يتأثر بالقيم السائدة في المنظمة ، وتتميز القيم التنظيمية بارتباطها بالسلوك التنظيمي، الذي يتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ، حيث أنها تعد الموجه لسلوك العاملين في المنظمات ، فلها تأثير على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم ، وعلاقتهم برؤسائهم، فالمنظمات التي تملك إطارا قيما واضحا ومحددا ، تستطيع أن تحقق نجاحها وتستطيع أن تواجه التحديات بفعالية .

ويؤكد (فرانسيس وودكوك،1995) على أن القيم التنظيمية لها دور في تشكيل سلوكيات المديرين، والتأثير في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسات، وخصوصا المتميز من تلك الأعمال مثل اتخاذ القرار وتحديد السياسات .

وأكدت دراسة (السعود،2004) أن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية والضرورية سواء أكانت على مستوى حياة الأفراد أم على مستوى المنظمات، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات ، عندما يتعلق الأمر بالتنظيمات الإدارية خاصة لما للقرارات من أثر على مجمل نشاطات التنظيم ، ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات ؛ زيادة الاتجاه نحو حل المشكلات الإدارية بالطريقة العلمية الصحيحة التي تؤدي إلى اتخاذ القرار بصورة سليمة.

كما أن أهمية عملية اتخاذ القرارات تزداد عمقا واتساعا في المؤسسات والتنظيمات التربوية ، التي تمثل المدارس قاعدتها الواسعة على المستوى الإجرائي، فالمدرسة هي التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، وهي الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع ، نظرا لانتشارها الواسع وتفاعلها اليومي مع مختلف فئات المجتمع ،ولا نستطيع أن نغفل عن ذكر أهمية دور مدير المدرسة في عملية اتخاذ القرارات لما لهذا الدور من أهمية في تسيير العملية التعليمية في مدرسته وتحقيق غاياتها وأهدافها، فمدير المدرسة هو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته ، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية الممكنة لهم في جو يساعد على نموهم مهنيا وشخصيا ،للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في مدرسته (أبو حمدي،2005).

وانطلاقا مما سبق فإن هذه الدراسة سعت للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما القيم التنظيمية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟
- 2- ما خطوات اتخاذ القرار السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي ،سنوات الخبرة الإدارية ،المؤهل العلمي)؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في خطوات اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي ،سنوات الخبرة الإدارية ،المؤهل العلمي)؟
- 5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية وخطوات اتخاذ القرار ؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك .
- كما هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- بناء إطار نظري مناسب حول القيم بشكل عام ،والقيم التنظيمية بشكل خاص وعملية اتخاذ القرار،وما يرتبط بها جميعا من مفاهيم .
  - 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك .
  - 3- التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمديرين(المؤهل العلمي ،الخبرة الإدارية ،النوع الاجتماعي )على القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار .
  - 4- تقديم توصيات لأصحاب القرار للاستفادة منها في عملهم الإداري مستقبلا ،وذلك من خلال معرفتهم لأهم القيم التنظيمية التي تؤثر على أدائهم لإعمالهم خاصة عند اتخاذهم للقرار مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرار المناسب .

### 4.1 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في :
- 1- الربط بين موضوعين لهما أهمية بالغة في أغلب المؤسسات وبالأخص المؤسسات التعليمية.
  - 2- اضافة المزيد من الفهم عن طبيعة القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس وأهميتها في حياة المنظمات .
  - 3- توضيح أهمية عملية اتخاذ القرارات وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمة .



4- تحديد مجموعة من القيم التنظيمية التي تتناسب مع اهتمام وميول مديري المدارس ، والتي تساعدهم على اتخاذ القرار ومنها(الشفافية ،الثقة ،العدالة ،الاهتمام بالمعلمين ، قيمة الاستقلالية ) .

5- استهدفت هذه الدراسة فئة هامة من العاملين في المدارس وهي فئة المديرين الذين يقع على عاتقهم عملية اتخاذ القرار .

6- ربما تكون هذه الدراسة رافداً لفتح المجال أمام دراسات وبحوث قادمة ، تتناول الموضوع من جوانب جديدة أو تستهدف فئات أخرى .

7- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة باعتبارها مؤشرا على قدرة مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار ،والأثر الذي يتركه عامل الخبرة الإدارية في اتخاذ القرار مما يساعد وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بتطوير قدرات المديرين على اتخاذ القرار، وتحديد أهمية عامل الخبرة عند تعيين المديرين والمديرات في مدارسها .

8- نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها من خلال أنها تقدم تصورا عن القيم التنظيمية السائدة في المدارس ،وبالتالي مساعدة المديرين بمعرفة تلك القيم المؤثرة في سلوكهم ،وفي اتخاذهم لقراراتهم والتي تنعكس ايجابيا على فاعلية المنظمة .

### 5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية :

القيم : مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته يراها جديرة بتوظيف امكاناته(حمادات،2003).

أما القيم التنظيمية فيقصد بها :القيم السائدة في مكان العمل وبيئته والتي تتبناها المنظمة ويتوقع من أعضائها الالتزام بها ،حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (موافي،2007).

## القيم التنظيمية إجرائيا :

مجموعة من المبادئ والمحكات والمعايير والمعتقدات التي توجه السلوك الإداري للمدير نحو ما هو جيد ومرغوب به ، كما أنها تحدد الأسلوب الذي يستخدمه المدير في إدارته لمدرسته واتخاذ قراراته، وتمثلت في هذه الدراسة بالقيم التالية (الشفافية ، الثقة ، العدالة ، الاهتمام بالمعلمين ، قيمة الاستقلالية ) والتي سيتم قياسها من خلال الإجابات على فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (1-30) .

اتخاذ القرار : هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة ، واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي ، 2006).

وهو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، 2008).

اتخاذ القرار إجرائيا : الدرجة التي سيحصل عليها مديرو ومديرات المدارس المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (31-50).

## 6.1 حدود الدراسة :

تناولت هذه الدراسة القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار وذلك ضمن الحدود التالية :

1- تحددت نتائج الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وذلك في الفصل الثاني من

العام الدراسي (2010/2009)

2- تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي

طورتها الباحثة واستخدمتها في هذه الدراسة ، وهي الاستبانة التي تضمنت فقرات

عن القيم التنظيمية وفقرات عن عملية اتخاذ القرار .

3- اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية (الثانوية

والأساسية) التابعة لمديريات (قصة الكرك ، القصر ، المزار الجنوبي ، الأغوار الجنوبية )

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين :القسم الأول يتحدث عن الأدب النظري لمتغيري القيم التنظيمية ، وعملية اتخاذ القرار. والقسم الثاني: يتناول عرضا للدراسات السابقة التي تحدثت عن المتغيرين السابقين.

### 1.2 مفهوم القيم

يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي أثارت جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، مما أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف محدد لها، وإذا بدأنا بتعريف (فرانسيس وودكوك، 1995) فإنه ينظر إليها على أنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم .

كما أنها تمثل المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة التي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها ، وتحدد له السلوك الصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي( عوض، 2008).

في حين أن (خليفة،1992) ينظر إليها :على أنها الأحكام التي يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء .

واتفق كل من(ناصر، 2001) و(المحادين ، 2002 ) على أنها: مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة.

كما يمكن تعريفها بأنها معايير يلتزمها الأفراد والمجتمعات في سلوكهم ،تشكل محددات لسلوكهم ،ومصدر الأحكام والتفضيلات ،وتشكل منظومة القناعات بالغايات العليا من حياتهم ( سعيد ،2008).

إلا أن (العطية، 2003) تنظر إليها على أنها: معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) مقارنة بسلوك آخر مناقض .

واتفق كل من (عارف، 2001) و(القيوتي، 2009) على تعريفها بأنها: المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ .

أما (العميان، 2002) فينظر إليها على أنها اعتقاد ضمني أو صريح، يعبر عما يعتقد فرد أو جماعة بأنه المسلك المفضل والمؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف .

أما روكيش فقد عرف القيمة بأنها: اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ( عبد الوهاب ، 2000 ).

إلا أن البورت وفرتون عرفا القيم على أساس أنها: اهتمامات أو اتجاهات معينة حيال أشياء أو مواقف أو أشخاص ( بلال، 2005) ، في حين أن بوسنر ومونسن أوضحا أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول ، عدل أو غير عدل مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ( الطجم والسواط ، 2003 ).

ويعرفها (الحاج، 2009) على أنها: مجموعة من الاعتقادات المؤكدة والتي تمثل دستوراً بالنسبة للفرد حيث يؤمن بها ويحدد منها شرعية أفعاله وسلوكه .

أما (أبو الشيخ، 2004) فينظر لها على أنها: مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير والمثل العليا ، التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويتخذون منها ميزانا يزنون بها أعمالهم ، ويحكمون بها على تصرفاتهم .

ويعرفها (الحنيطي، 2003) بأنها: مجموعة من التصورات والأفكار والرغبات المكونة لدى الفرد أو الجماعة حيال الأشياء أو الموضوعات أو الأشخاص ، وتعمل على توجيه أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم في التعامل معها في المواقف الاجتماعية المختلفة

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن القيم هي: عبارة عن مجموعة من المبادئ والمعتقدات والمعايير التي يؤمن بها فرد أو جماعة تعمل على توجيه سلوكهم والتحكم في تصرفاتهم .

### خصائص القيم

تمتاز القيم بعدد من الخصائص لعل من أهمها ما اتفق عليه (الطجم والسواط، 2003) و(عوض، 2008) وتتمثل بالاتي:

- 1- القيم ليست هدفا بحد ذاتها ، وإنما هي معيار للمفاضلة بين عدة خيارات، فالشخص يكافح من اجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه .
- 2- لها من القوة والتأثير ما يوصلها لدرجة الإلزام ، وذلك من خلال تأثيرها على الفرد والجماعة حيث يعتبر أي خروج عنها هو انحراف سلوكي.
- 3- النسبية: بالرغم من أن القيم تتصف بالرسوخ والتأصل ، إلا أن ذلك يبقى في إطار من النسبية، بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته بل يمتاز بشي من النسبية أي إنه يختلف من شخص لآخر، ومن زمن لآخر، ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى .

إلا أن (ناصر ، 2001) تحدث عن خصائص أخرى شاملة للقيم :

- 1- لا تدركها الحواس : أي أنها ليست محصورة في مكان معين أو أنها مدركة من قبل حواس الإنسان . فحواس الإنسان لا تدرك الناحية الكلية للقيمة فهي تسمو فوق كل بصيرة ، وفوق كل تحديد وحصر .
- 2- قابلة للتعرف : : أي أن القيمة ليست من صنع الإنسان وليست من عمله ، فالإنسان يكون قاصرا عن تحديد القيم بنفسه وتمييزه لها من منطلقه الذاتي .
- 3- تجريبية : أن القيم لا تكتسب وجودها ، ولا تكتسب صدقها إلا بأن يقوم الشخص بتجريبها من خلال تمثله بها ، والتزامه بمعاشتها ، ومعرفته مدى أهميتها .
- 4- ثنائية : أي أن لها جانبان : جانب إيجابي ، وآخر سلبي ، بمعنى أن تكون القيمة ( إما حق أو باطل ) ، أو ( إما خير أو شر ) .

- 5- غير قابلة للقياس : لكونها إنسانية فهي محدودة ، وبالتالي يصعب قياسها .
- 6- ذاتية : أي أنها تتضمن قيما ذات عناصر عقلية غامضة تعتمد على الشعور الداخلي للفرد .
- 7- هرمية : أي ترتيب القيم ترتيبا هرميا منطقيا ، فتخضع القيم الأقل قبولا لأكثرها قبولا .
- 8- تكاملية : فالقيمة لا تتجزأ بل ينظر إليها من ناحية تكاملية ، ويؤخذ بها ككل متكامل
- 9- غائية : أي أن هنالك غاية لكل قيمة ، فالقيمة تحظى بالتقدير من أجل الغاية أو الهدف الذي وضعت من أجله .

كما أن لها مجموعة أخرى من الخصائص من أهمها :

- 1- أنها مجردة: أي غير محسوسة فنحن لانحس ولا نشاهد القيمة ، ولكننا نستدل عليها من خلال مؤشرات تدل عليها .
- 2- مكتسبة :أي أن الفرد يكتسبها من البيئة المحيطة به، وهذا ما يبينه حديث رسولنا الكريم -صلى الله عليه وسلم - "ما من مولود يولد إلا على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه " .
- 3- القيم ذات طبيعة متدرجة في الأهمية ،بمعنى أن هناك قيما أساسية وقيما فرعية وبالتالي لن تكون لها نفس الدرجة من الأهمية (سعيد ،2008) .

#### مصادر القيم :

- تعتبر القيم إحدى محددات السلوك الإنساني ، ولم تأتي هذه القيم من فراغ وإنما لها مصادر أساسية تتمثل بالاتي :
- 1- مصدر إنساني :أي أن الإنسان هو واضع هذه القيم وهو أحد مصادرها وهو الذي يقوم باختيارها وتدعيمها وممارستها ونشرها (ناصر،2001).
- 2-مصادر إعلامية :يعد الإعلام بوسائله المختلفة أحد المصادر التي تسهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم ،خصوصا في ضوء التغيرات الثقافية المتلاحقة التي يتميز بها عالم اليوم،والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية ووسائلها،ذات التطور

- المذهل كالصحف والحاسوب والمجلات وغيرها .حيث أصبح الفرد يخضع لبرامج إعلامية منظمة لها تأثير واضح على قيم الأفراد فأصبح الفرد خاضعا للإعلام وقابلا لتصديق كل ما يصدر عنه (الطجم والسواط ،2003).
- 3- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :بالرغم من أهمية المصادر الأخرى للقيم ،إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدرا آخر هاما للقيم ،فالفرد يغير أحيانا قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه، فبعض الأشخاص ممن نشأوا تنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية ، وبالتالي تصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة (القريوتي ،2009).
- 4- الخبرة السابقة : تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها ، فالشخص الأمي يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه (العميان ،2002).
- 5- المصدر الديني : ويعد المصدر الديني من أكثر المصادر أهمية وثباتا ،إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، لها دور أساسي في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية لدى أفراد المجتمع (حمود،2002).
- 6- المجتمع : أي التنشئة الاجتماعية ،حيث يؤثر المجتمع الذي يعيش فيه الفرد على القيم التي يعتنقها ،فقيم الفرد في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف .فالقيم الإسلامية التي يؤمن بها المجتمع الإسلامي، تختلف عن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي (عارف ،2001).
- 7- الأسرة : وتعتبر من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تتولى غرس القيم والثقافة العامة للمجتمع ،كما أن لها دورا واضحا في نقل التراث والقيم والأعراف والتقاليد (البنوي ،2005).
- 8- مصادر تربوية :كالمدارس والمعاهد والجامعات وان كان هدف هذه المؤسسات هو نقل المعرفة والعلوم، إلا إنه لها تأثير واضح في تكوين قيم الأفراد، وبالتالي قيم المجتمعات المحيطة (التويجر ،2003).

9- الطبقة الاجتماعية: تعد الطبقة الاجتماعية مؤشرا للدلالة على الاختلافات بين منظومات القيم للإفراد، إذ تتمايز المنظومات القيمية بين الطبقات الاقتصادية الغنية والطبقات الاقتصادية الفقيرة (الرشايدة، 2004).

إذن يمكن القول بأنه مهما كانت القيم، ومهما كانت أنواعها وأشكالها فإنه يمكن القول أن هناك ثلاثة مصادر أساسية للقيم هي :

أ- مصدر ديني .

ب -مصدر اجتماعي.

ج- مصدر إنساني: يتمثل بالفرد أو الجماعة.

### تصنيف القيم

يختلف الباحثون في تصنيفهم للقيم، فلم يتفقوا على تصنيف واحد، وإنما تعددت التصنيفات وتنوعت وفقا لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، واهتماماتهم ويمكن تصنيف القيم من عدة أبعاد :

البعد الأول :من حيث المحتوى (الموضوع )

قسم سبرانجر ( Spranger ) القيم حسب هذا البعد وتابعه في ذلك البورت ( Allport ) ولندزي (Lindzey ) وفيرنون (Vernon ) إلى ستة أقسام :

#### 1- القيم الاقتصادية Economic values

ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأشخاص مع بعضهم البعض هدفها المصلحة ، والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية (العميان ، 2002).

#### 2-القيم النظرية (المعرفية ) Cognitive values

وهي مجموعة القيم التي تعبر عن اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة ، والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء ، بقصد معرفتها ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم الفلاسفة والعلماء والمفكرون (عوض، 2008).

#### 3-القيم الاجتماعية Social values



ويقصد بها: التفاعل الاجتماعي وتفضيل الفرد للعلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وحرصه على تكوين العلاقات مع الآخرين وكسب حبهم (الحاج، 2009).

#### 4- القيم الجمالية Aesthetic values

والمقصود بها: اهتمام الفرد بكل ما هو جميل ومتناسق. ويتميز الأفراد الذين يفضلون هذه القيم بالميل إلى الفن والإبداع والتناسق والتعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول (أبو الشيخ، 2004).

#### 5- القيم السياسية Political values

وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي والعمل السياسي والحصول على السلطة والتأثير، ولذلك فإن الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة يتميزون بالقيادة والشهرة والقوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم (الطويل، 2006).

#### 6- القيم الدينية Religious values

وهي أرفع القيم وأعلاها فهي تعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وتتمثل في تطبيق تلك الديانة واتباع أوامرها واجتناب نواهيها. ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم باتباع الدين في كل النواحي (أبو العينين وويح وبركات، 2003).

البعد الثاني من حيث المقصد:

حيث تم تصنيف القيم حسب هذا البعد إلى صنفين هما :

- أ- قيم وسائلية: وهي التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد.
- ب- قيم غائية (هدف): وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها (فلية وعبد المجيد، 2005).

البعد الثالث من حيث الشدة :

وتم تقسيم القيم على أساس هذا البعد إلى ثلاث قيم :-

- أ- القيم الإلزامية (ماينبغي أن يكون )

وتمثل الفرائض والنواهي، وهي القيم ذات القدسية التي يلتزم بها أفراد ثقافة معينه ويرى المجتمع ضرورة تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أم عن طريق القانون والعرف معا .

ب- القيم التفضيلية (مايفضل أن يكون) ويمثل القيم المرغوب فيها من المجتمع ويشجع الأفراد على الاقتداء بها .

ج- القيم المثالية (مايرجى أن يكون) وهي التي يعلم المجتمع أنها بعيدة المنال ومع ذلك يصبو إليها بنظره ويريدها أن تكون بين أفرادها (بلال، 2005).

البعد الرابع من حيث العمومية :-

وتم تصنيف القيم على أساس هذا البعد إلى قسمين :

أ- قيم عامة :التي يعم انتشارها في المجتمع كله ،ومن الامثلة على القيم العامة في المجتمع العربي والإسلامي: أهمية الأسرة، وصلة الأرحام، وأهمية رعاية الصغار والزواج .

ب- القيم الخاصة :التي تتعلق بمواقف معينة أو مناسبات اجتماعية معينة أو جماعة خاصة (عوض، 2008).

البعد الخامس من حيث الوضوح :

وتنقسم القيم حسب هذا البعد إلى قسمين :

أ-قيم ظاهرة (صريحة) وهي: القيم التي يصرح ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة .

ب- قيم ضمنية وهي:القيم التي يستدل عليها من خلال ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة (فلية وعبد المجيد، 2005).

البعد السادس من حيث الدوام أو الديمومة :

وتنقسم القيم حسب هذا البعد إلى قسمين :

أ- القيم الدائمة :وهي القيم التي تدوم زمنا طويلا ويتم نقلها من جيل إلى جيل كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد .

ب- القيم العابرة: وهي القيم التي تزول بسرعة وترتبط بالكماليات والشكليات ولا تمس الحاجات الضرورية للحياة (عوض، 2008).

ويمكن القول بأنه من الممكن جمع تصنيفات القيم في قسمين: القسم الأول يتحدث عن القيم الدينية: وهي التي تتعلق بالديانة التي يعتنقها الفرد وبالتالي فان مصدرها الهي وليس من وضع الإنسان وتتصف هذه القيم بالثبات والاستمرارية .

القسم الثاني: يتحدث عن القيم الوضعية أي القيم التي وضعها البشر، كالقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها .

### القيم التنظيمية:

تمثل القيم التنظيمية ما يسود في مكان أو بيئة العمل من قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والثقة المتبادلة وغيرها (العميان، 2002).

أو قد تكون تمثل التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتتبنها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها ( الحنيطي ، 2003 ).

ويعرفها كورت لوين بأنها: مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم، 1998 ) .

ويعرفها(بطّاح،2006) بأنها: ما يشترك فيه أعضاء التنظيم من مبادئ ومعايير واتجاهات توجه سلوكهم وتسهم في حل مشكلاتهم .

وهي القيم التي تكون نابعة من المنظمات ، وقد تختلف هذه القيم من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المناخ التنظيمي وحسب حجم المنظمة وحجم الموارد المادية والبشرية وحسب طبيعة النشاطات التي تمارسها المنظمات ( البنوي ، 2005 ) .

كما أنها تعبر عن مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ،والتي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات ( الزهراني ، 2009 ) .

ويعرفها (البدراي، 2007) بأنها: مجموعة من المبادئ والمعتقدات والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الموظفون في منظمة ما، ويحكمون بواسطتها على تصرفاتهم وتقوم هذه المعتقدات على توجيه جميع تصرفاتهم .

وينظر إليها (الغامدي، 2005) على أنها: القواعد والمعايير التي توجه السلوك للمدير نحو ما هو جيد ومرغوب فيه وصالح. وتحديد الأسلوب الذي ينتهجه في إدارته للإدارة التي يعمل بها ، وفي اتخاذه للقرارات وفقا لمعايير معينة .

في حين أن (عبدالله، 2000) ترى أن القيم التنظيمية: عبارة عن مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لأنهم يؤمنون بصحتها ،وتحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لإعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم .

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن القيم التنظيمية: هي تلك الأفكار والمبادئ والمعتقدات السائدة في مكان أو بيئة العمل والتي لها دور في توجيه سلوك العاملين في المنظمة وتحقيق المنظمة لأهدافها .

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في القيم من أهمها ما أشار إليه (فرانسيس وودكوك، 1995):

1- اختيار القيم من بين عدة بدائل: نتيجة توفر القناعة والإيمان بهذه القيم مما يزيد من درجة الالتزام بها .

2- الاتساق : فمن الضروري أن تكون القيم متناسقة فكريا وسلوكيا ؛لان القيم التي تنطلق من اتجاهات متعددة تكون هدامة .

3- المحدودية في العدد: وهذا يساعد المديرين على توفير إطار للقائمين على رسم السياسات الإدارية، وتحديد السلوك الذي تتطلع لتحقيقه من خلالها ومساعدة أي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيم والعمل بالإضافة إلى أن تعدد القيم يسبب إرباكا كبيرا ، وذلك لان القيم تكون عامة ومطلقة وعميقة.

- 4- يجب أن تكون القيم عملية، أي انه من السهل ترجمتها إلى واقع لذا يجب على الإدارة أن لا تلزم نفسها بقيم مستحلية يصعب تحقيقها .
- 5- الجاذبية : يجب أن تكون القيم جذابة للإفراد وان تلقى الاحترام منهم، وان تتوافق مع أهداف الفرد من أجل أن يلتزم بها وتتعكس على سلوكه .
- 6- تدوين القيم :يؤدي إلى المزيد من الوضوح وإثارة النقاش حولها وجعلها على شكل رسالة قابلة للاتصال وكل ذلك يساعد على الالتزام بها .

### تصنيف القيم التنظيمية :

- قسم كوين وروباخ (Quinn and Roharbaugh)القيم التنظيمية لأربعة أنواع تضم
- 1- قيم الهدف الرشيد :التي تقوم على مبادئ النظريات الكلاسيكية .
  - 2- قيم العلاقات الإنسانية :التي تقوم على مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.
  - 3- قيم النظام المفتوح :التي تنظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، ويؤثر فيها ويتأثر بعناصرها .
  - 4- قيم العمليات الداخلية : وتركز على النشاطات والعمليات الداخلية للمنظمة مع الحرص على فاعليتها وكفاءتها والتعامل مع المستجدات (العتيبي، 2008).
- وقسم ( فرانسيس وودكوك ،1995)القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة فرعية في أربع قضايا جوهرية رئيسية هي :

- 1-قيم إدارة الإدارة :تشير إلى ضرورة التعامل مع قضايا ذات صلة بالدور الذي تؤديه الإدارة.
  - 2- قيم إدارة المهمة :تشير إلى ضرورة التعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل .
  - 3- قيم إدارة العلاقات :تشير إلى اهتمام المنظمات بالحصول على مساهمة أفضل من موظفيها .
  - 4- قيم إدارة البيئة :تشير إلى ضرورة أن تعرف المنظمة ظروف البيئة المحيطة بها.
- وهناك تصنيف بوكهولز (Bucholz) للقيم المشار إليه في (البنوي،2005) حيث تم تقسيم القيم الإدارية إلى خمسة أنظمة قيمية هي :

- 1- نظام قيم أخلاقيات العمل .
- 2- نظام القيم التنظيمية .
- 3- نظام القيم الإنسانية .
- 4- نظام قيم المشاركة الجماعية .
- 5- نظام قيم الراحة .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية وهي على النحو التالي:

#### 1- الشفافية :

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ، فيعرف الخرابشة الشفافية على أنها: وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (البنوي ،2005).

أما الشيخ فينظر إليها على أنها :الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط ، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (موافي ،2007). إلا أن الأفندي يربط مفهوم الشفافية بأربع كلمات :هي المصادقية ،الإفصاح والوضوح والمشاركة الإدارية العامة في العمل الإداري بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تباشره من مهام وتديره من برامج وترتبط به من علاقات والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك (الطعاني،2009).

وفي حال الوصول إلى درجة عالية من الشفافية فإن ذلك يؤدي إلى:

- 1-سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها ، الأمر الذي يسهل على المراجعين انجاز أعمالهم ببسر وسهولة .

2- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها في التأكد من صحة الإجراءات الإدارية.

3- تبسيط الإجراءات وسهولة الانجاز.

4- ترسيخ قيم التعاون والثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية (التويجر، 2003).  
2- الثقة :

يعد توفر جو من الثقة التنظيمية متطلبا لإدارة المنظمات بفعالية وكفاءة عالية ،لذا يمكن القول بأن الثقة هي: توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الختاتنه، 2009).

وعرف منك (Mink)الثقة بأنها:توقعات الفرد بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بان الشخص الآخر يتصرف وفقا للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق (البنوي، 2005).

كما أنه من الممكن القول بأن الثقة تعني: العلاقة بين المدير وموظفيه وقدرة المدير على توفير محيط آمن لدى الموظفين، مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، وولائهم للمنظمة (موافي، 2007).

أما روتر (Rotter) فقد عرف الثقة على أنها: التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بان العمل الموعد به شفها أو كتابيا من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه (الحوامدة والكساسبة، 2000).

كما أن ثقة المدير بنفسه وبمن حوله وبأهداف المنظمة يؤدي إلى بناء جو من الثقة في المنظمة، وتوظيف ما يتمتع به من صفات ومهارات ، وقدرات لتحقيق هذه الأهداف وبالمقابل فان شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل ، وكل ذلك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها (التويجر، 2003).

### 3- العدالة:

يعتبر العدل في الإسلام من أهم القيم، بل انه من الممكن القول بأنه في قمة القيم ، ويقصد به :إقامة الحق وإنصاف المرء من خلال اخذ ما عليه وإعطائه ماله. وبالعدل تشيع الطمأنينة في النفوس ، وتقوى علاقات الأفراد فيما بينهم وتزداد الثقة بينهم وتعد العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة من الخصائص المميزة للأسلوب الإداري والقيادي المؤثر والفعال (التويجر ،2003). كما أنها تعد من المفاهيم النسبية حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه فرد على انه عادل وموضوعي يكون من وجهة نظر شخص آخر غير موضوعي وغير عادل ، ويمكن القول بان العدالة: هي القيمة المتحصلة جرآء إدراك الموظف للموضوعية والنزاهة في الإجراءات والقرارات الحاصلة في المنظمة (الشنفري ،2007).

وأشار(المعايطة ،2005) إلى أن العدالة تدل على إدراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات من خلال إعطاء كل ذي حق حقه والمساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات ، وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد لكي يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر ، وهناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة جراء الشعور بالعدالة منها ما أشارت إليه(البنوي ،2005):  
أ- الحصول على ثقة العاملين وولائهم.

ب- استقطاب أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة .

ج- حصول المنظمة على الالتزام من الموظفين عندما تظهر هي التزامها نحوهم.

### 4- الاهتمام بالمعلمين:

إن من أهم أسباب اهتمام المعلمين بعملهم هو وجود إداري يملك قيما إيجابية تتفق مع القيم التنظيمية السائدة في المنظمة ،والتي من خلالها يتخذ الإداري سلوكا ديمقراطيا مع المعلمين مؤديا إلى إشراكهم في اتخاذ القرار، وبالتالي حب المعلمين للعمل في اطار من الثقة المتبادلة(غرايبة،1992).



كما أن الكثير من المنظمات حققت نجاحا كبيرا في تحقيق أهدافها من خلال امتلاكها لفلسفة قوية للاهتمام والرعاية بموظفيها (موافي، 2007). فمن غير المنطقي أن تبدأ المدرسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي في حين تكون علاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، لذا يجب على الإدارة المدرسية أن تبدي اهتماما واضحا بمعلميها، الذين هم جزء من هذا الجمهور الداخلي، وتحرص على خلق المحبة والتعاون بينهم ثم بعد ذلك تبدأ في توطيد العلاقات الحسنة مع جمهورها الخارجي وهذا كله يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها (عيسى، 2009).

كما أنه يجب أن يعامل المعلمون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم ، وتشبع لهم حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وذلك من خلال تفهم من قبل الإدارة لمشاعرهم ومشاكلهم والعمل على حلها ومعالجتها بعدل وموضوعية (سباعنه، 1999).

وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها للاهتمام بالمعلمين منها: أن يتعامل المدير مع المعلمين بكل احترام وتقدير ، وان يحترم رغباتهم ويبيدي محاولة لحل مشاكلهم عن طريق عقد الاجتماعات ليتم توضيح ما يواجه المعلمين من مشاكل ومحاولة إيجاد حلول ،لها كما إنه من الواجب أن تكون العلاقة بين المدير والمعلم علاقة قوية وودية تتجاوز حدود علاقة العمل ، وذلك من خلال مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية مما يؤدي إلى تعزيز الصلات الإيجابية ، وإشاعة جو الألفة والمحبة ، وتحقيق التعاون ، وتقوية الثقة المتبادلة ، ورفع الروح المعنوية للعاملين بما يحقق حب العمل والولاء للمنظمة وبالتالي تحقق المدرسة أهدافها .

#### 5-الاستقلالية:

إن المديرين يمتلكون رغبة في أن يقوموا بأعمالهم بحرية واستقلالية ، وإن الحرية تأتي في مرتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التي يسعى المديرون إلى تحقيقها من خلال عملهم الإداري، وتتمثل قيمة الاستقلالية عند المديرين من خلال ابتعادهم عن تأثير العلاقات الشخصية ،وتأثير أصحاب المصالح والمنافع عند اتخاذهم لقراراتهم (البنوي، 2005).

كما أن (الرشايدة، 2004) و (سلمان، 2006) اتفقا على أن الاستقلالية، تشير إلى أن يكون المدير حرا في اتخاذه لقراراته وان يتم اتخاذ القرارات اللازمة للعمل حسب التعليمات ودون أية ضغوطات اجتماعية أو رسمية .

ويمكن القول بان الاستقلالية لدى مدير المدرسة تعني :أن يقوم بأداء أعماله دون توجيه من الآخرين :ودون الخضوع لأي تأثير خارجي ولأية ضغوط اجتماعية تعرقل سير العمل ،وتقف عائقا أمام اتخاذ القرارات ولا تعني الاستقلالية أن يكون المدير ديكتاتوريا في عمله وفي اتخاذه لقراراته، وإنما المدير يحتاج إلى الاستقلالية من أجل أن يكون قادرا على الإبداع والتجديد والتميز في جميع الأمور.

### اتخاذ القرار

ينظر الباحثون إلى عملية اتخاذ القرار على أنها : عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة (محمد، 2008)، ويعرف (مرسي، 2006) اتخاذ القرار على أنها : العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها .

أما (ماهر، 2008) فينظر إليها على أنها: نظام متكامل من الأنشطة أو العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدايل والتقييم واختيار البديل الأنسب، هذه أهم خطوة لاتخاذ القرار .

إلا أن (حريم، 1998) ينظر إليها على أنها : العملية التي تمكن الإداري من معرفة مايجب أن يؤديه ، وما يجب أن لا يؤديه في موقف معين ووقت معين من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة.

كما أنها تعبر عن تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار حيث تتضمن هذه العملية الاختيار بين البدائل (علي والساعد، 2001) .

ويمكن تعريفها على أنها: العملية التي تتضمن الاختيار بين البدائل المختلفة أو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ (المعاينة، 2007).

أما عقيلي فيعرفها على أنها: عملية موضوعية فكرية تسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها (الرواشدة، 2007).

كما يمكن تعريفها على أنها: النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة اختيارات غالبا ما تكون متنافسة (الخزامى، 1998).

في حين أن (طعمة ، 2006) تعرفها على أنها :عملية فكرية ،نفسية سلوكية معقدة تتضمن السعي لجمع اكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب .

ومهما تعددت التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار إلا أن الملاحظ مما سبق أن هناك عوامل مشتركة بين هذه التعريفات وبالتالي يمكن التوصل إلى التعريف الآتي : إن اتخاذ القرار عملية موضوعية عقلية منظمة تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة، لتحقيق هدف معين ويعتبر اختيار البديل أهم خطوة في اتخاذ القرار .

### خطوات اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات ،وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه الخطوات وترتيبها، إلا أن هذا الاختلاف ليس في حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من عملية اتخاذ القرار، وإنما الاختلاف في درجة تفصيل هذه الخطوات :

فيرى (ماهر ،2008) أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق الخطوات التالية :

1- تحديد المشكلة .

2- جمع البيانات والحقائق عن المشكلة لتحديد بدائل الحل.

3- اختيار الحل الأمثل .

4- تطبيق الحل ومتابعته .

بينما (الخزامي، 1998) تحدث عن ست خطوات لاتخاذ القرار :

1-تحديد المشكلة Identifying a problem

2- وضع الأهداف Developing goals

3- جمع البيانات Collecting data

4- وضع الخطط Developing plans

5- اختيار الخطة الأحسن Selecting the best plan

6- تطبيق الخطة Implementing the plan

أما (مرسي، 2006) فقد أشار إلى خمس خطوات رئيسية لاتخاذ القرار :

1- تحديد المشكلة .

2- إيجاد الحلول البديلة .

3- اختيار الحل .

4- تنفيذ الحل .

5- تقييم النتائج .

بينما (سايمون، 2003) تحدث عن ثلاث خطوات أخرى:

1- البحث والاستطلاع :البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات .

2- مرحلة التصميم :البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف .

3- مرحلة الاختيار : من خلال اختيار احد البدائل من بين البدائل المتاحة .

ويشير (عريفج، 2001) إلى أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال خمس خطوات :

1- الشعور بالمشكلة وتحديدها.

2- تطوير البدائل .

3- تقييم البدائل .

4- اختيار البديل الأفضل.

5- صياغة القرار ووضعها في حيز التنفيذ ومتابعته .  
إلا أن (العزاوي، 2006) اختصرها في أربع خطوات هي:

1- التعرف على المشكلة وتحديدتها .

2- البحث عن المشكلة (جمع المعلومات عن المشكلة) .

3- تحديد البدائل المتوافرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة.

4- اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة .

واتفق كل من (هلال والنحاس، 2009) و(حسين، 2007) على أن اتخاذ القرار يمر

بست خطوات رئيسية هي :

1-الإحساس بالمشكلة وتحديدتها .

2- جمع البيانات وتحليلها .

3-تحديد البدائل المختلفة.

4- تقييم البدائل واختيار الأفضل منها.

5-تنفيذ القرار ومتابعته.

وبناء على ما سبق سيتم استعراض الخطوات الرئيسية لاتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة : أي القيام بتحديد المشكلة التي تواجه الإداري وذلك من خلال جمع

المعلومات الكاملة عن المشكلة، وتحليل هذه المعلومات لتحديد أسباب المشكلة

وبالتالي نستبعد التخمينات عند اتخاذ القرار(ويز، 2000).

وقد يواجه أي إداري ثلاثة أنواع من المشاكل كما أشار (علي والساعد، 2001 )

تتمثل في ما يلي:

أ- مشاكل تقليدية : وهي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا، مثل حضور الموظفين

وانصرافهم وتوزيع العمال ومنح الإجازات .

ب- مشاكل حيوية : التي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل ،مثل مشاكل التخطيط

والسياسات والاستراتيجيات المتبعة في المنظمة .

ج - مشاكل طارئة : وهي مشاكل عرضية بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب القصور في الأداء .

2- تحديد البدائل لحل المشكلة : حيث يتم القيام بتطوير حلول بديلة لعلاج المشكلة ومن ثم يتم تقييم هذه البدائل (الطراونة ،2006).

3- اختيار البديل الأمثل : حيث يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأكثر ملاءمة وكفاءة، ويتم الاختيار وفق معايير لعل من أهمها مدى الفائدة التي يمكن تحقيقها ، درجة المخاطرة من اختيار البديل ، كفاءة البديل ، التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة ، التكاليف المترتبة على اختيار البديل (الكفاوين ،2005).

4- تنفيذ القرار : وتأتي هذه الخطوة بعد أن يتم اتخاذ القرار، وبالتالي لا بد من التنفيذ ويتم التنفيذ من قبل أشخاص آخرين في المنظمة، ويعتمد نجاح التنفيذ على فاعلية الاتصالات في المنظمة وعلى التخطيط الدقيق لعملية التنفيذ، وعلى النجاح في شرح القرارات للمنفذين وفهمه واستيعابه بصورة واضحة (حريم ، 1998) .

5- متابعة تنفيذ القرار : وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه المستمر للمنفذين ، والملاحظة المستمرة لعملية التنفيذ والتعرف على العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتلافيها، والتعرف على الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي النظر إلى إمكانية استمرار القرار أو إعادة النظر فيه وتعديله ( المنصور ، 2000) .

### عناصر اتخاذ القرار :

تتكون عملية اتخاذ القرار من عدة عناصر رئيسية لعل من أهمها ما اتفق

عليه (الصيرفي ، 2008 ) و(عباس،2004):

1- متخذ القرار وقد يكون فردا أو جماعة ، لديه السلطة الرسمية الممنوحة له أو المفوضة له من جهة أخرى ،تمتلك السلطة بحيث تعطيه الحق في اتخاذ القرارات الإدارية .

2- موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار حلها .

3- الأهداف والغايات: لكل قرار هدف والهدف يمثل ما يريد متخذ القرار تحقيقه لذلك فإن أهمية القرار تتبع من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ وبناء على ذلك فإن الهدف يبرر اتخاذ القرار .

4- المعلومات والبيانات : لا بد من توفر معلومات وبيانات كافية عن المشكلة وطبيعتها وأسبابها، حتى يصبح لدى متخذ القرار صورة واضحة وشاملة عن المشكلة

5- التنبؤ : وهو عنصر هام في عملية اتخاذ القرار وذلك لأن؛ معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية بحاجة إلى أن يتم التنبؤ بها، وتقديرها وتحديد تأثيرها على المنظمة .

6- القيود ونعني بها :المعوقات سواء أكانت قيودا بيئية داخلية أم خارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات عند اتخاذه القرار ومن الأمثلة عليها، الإمكانيات المادية ، مستوى كفاءة الموظفين .

7- البدائل :حيث أنه لا بد من وجود العديد من البدائل التي تتطلب من متخذ القرار الاختيار من بينها .

أما (المنصور، 2000) فإنه يتحدث عن خمسة عناصر رئيسية لعملية اتخاذ القرار وهي كالآتي :

1- شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار أو القائم على عملية الاختيار، أو ما يسمى بالرجل الإداري .

2- هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي).

3- بيئة تشكلت فيها المشكلات وهي بيئة طبيعية ليست تحت سيطرة متخذ القرار .

4- طريقة للوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه .

5- نتيجة تمثل ما نتج عن اتخاذ القرار .

وقد تتمثل عناصر عملية اتخاذ القرار بستة عناصر أخرى :

- 1- بيئة القرار : بمعنى المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار أثناء قيامه باختيار البديل الملائم .
- 2- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة تقع عليه مسؤولية القيام بالاختيار بين البدائل.
- 3- أهداف القرار : تتمثل في الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها .
- 4- بدائل لاتخاذ القرار : هنا لا بد من توافر مجموعة من البدائل يتوجب على متخذ القرار الاختيار منها .
- 5- ترتيب البدائل : يتم الترتيب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
- 6- اختيار البدائل ويتم هنا اختيار البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ ويساهم في حل المشكلة (أحمد، 2003).

إلا أن (طعمه، 2006) تحدثت عن ثلاثة عناصر لاتخاذ القرار :

- 1- النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار .
  - 2- الاختيار المدرك بين البدائل .
  - 3- أهداف يسعى القرار لتحقيقها .
- ويتضح من العناصر التي تم ذكرها سابقا أنه حتى لو اختلف الباحثون في عدد هذه العناصر، إلا أنه يبقى عناصر رئيسية متفق عليها لا بد من توافرها في أي قرار نريد اتخاذه، ولعل أهم هذه العناصر يتمثل في أنه، لا بد من أن يكون هناك شخص أو جماعة تتخذ القرار ولا بد من وجود مجموعة بدائل تتطلب من متخذ القرار الاختيار من بينها البديل الأنسب ، والاهم من ذلك لا بد من وجود هدف يسعى متخذ القرار لتحقيقه، لأنه بدون هدف يكون القرار عشوائيا ولا فائدة من اتخاذه .

### خصائص عملية اتخاذ القرار

- إن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة تقوم على مجموعة من الخصائص التي تجعلها مميزة ولعل أهم هذه الخصائص ما أشار إليه (علي والساعد، 2001 ) بالاتي :
- 1- إنها عملية واقعية تنسجم مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .



- 2- عملية عامه بمعنى أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، كما أنها تشمل جميع المناصب الإدارية في أي منظمة .
- 3- عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها ، وتتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات متخذي القرار .
- 4- عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار واثاره ستكون في المستقبل، وهذا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات ، لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل .
- 5- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية ، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار .

وتمتاز أيضا عملية اتخاذ القرار بخصائص أخرى منها ما اتفق عليه (الرواشدة، 2007) و(ماهر والهجرسي والدعيج والعجمي ، 2002) :

- 1- إنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح ، و تراعي المنطق العلمي في خطوات اتخاذ القرار ، المتمثلة في إدراك وتحديد المشكلة ، جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ، ووضع الحلول البديلة للمشكلة ، تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب ثم تنفيذ القرار ومتابعته .
- 2- إنها عملية إجرائية تتضمن عددا من الخطوات التفصيلية مما أدى إلى دقة المعلومات التي تقدم لمتخذ القرار ، وإلى تجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار وذلك لان اتخاذ القرار يتم وفق خطوات متتابعة للوصول إلى القرار السليم .
- 3- اختيار البدائل لا يتم عشوائيا ، وإنما وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل .
- 4- اتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب حيث يعتبر عامل التوقيت من العوامل المهمة بالنسبة للمدير والعاملين على حد سواء ، فالقرار المتخذ في الوقت الخاطئ غالبا ماتكون نتائجه غير فعالة .

5- الحرص على مشاوره العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكله، وبالتالي الوصول إلى القرار الرشيد .

6- مراعاة كل من البيئه الداخليه والخارجيه في المدرسه بما يمثلها من قيم واتجاهات وحاجات ،قوانين وأنظمة والعوامل الاجتماعيه والاقتصاديه والسياسيه وغيرها .

7- واقعيه القرار وانسجامه مع الإمكانيات المتاحة فنحن لا نختار البديل الأمثل؛ لأن المثاليه أمر بعيد المنال في عالم الواقع وإنما نختار البديل الذي يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار .

أما هنري فايول المشار إليه في (عريفج ،2001) فقد تحدث عن خصائص أخرى منها:-

- 1- أن يقدم القرار المصلحه العامه على المصلحه الخاصه .
- 2- أن يقوم القرار على اطلاع واسع ويستند إلى المعارف والخبرات .
- 3- عدم الإفراط في اتخاذ القرارات .

#### أنواع القرارات :

يأخذ السلوك الإداري في اتخاذ القرارات أشكالاً عديدة ، إلا انه لا يوجد إجماع أو اتفاق على أنواع القرارات ، وإنما تم تصنيفها وفق لأسس ومعايير عديدة : فقد أشار (عريفج ،2001) إلى أن القرارات يمكن تصنيفها حسب درجة التأكد من نتائج القرارات إلى ثلاثة أنواع :

#### أ- قرارات حالة عدم التأكد Decisions under uncertainty

وفي هذه الحالة يكون المدير غير قادر على تحديد وجمع المعلومات لإيجاد الحلول المناسبه أو حتى لافتراض الاحتمالات حتى يستطيع أن يتخذ القرار المناسب .

#### ب- قرارات حالة التأكد Decisions under certainty

وفي هذه الحالة يكون المدير قادراً على تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب ولاختيار الحل المناسب .

## ج- قرارات حالة المخاطرة Decisions under Risk

وهنا المدير يستطيع تحديد المشكلة والبدائل المناسبة في ظل معلومات، ولكن هذه المعلومات ليست مؤكدة تماما ولكنها مناسبة لاتخاذ القرار ، وفيها نوع من المخاطرة أما حسب درجة المشاركة في اتخاذ القرارات فهناك نوعان من القرارات :  
أ- قرارات ديمقراطية ( Democratic )

وهي قرارات معتمدة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذها حيث يفوض المدير إلى المساعدين والمعلمين مهمة دراسة المشكلة ، واقتراح البدائل وبالتالي اختيار البديل الأنسب وقد يلجأ المدير إلى أسلوب اللجان المتخصصة أو عمل اللقاءات والمؤتمرات التي يستعان بالمشاركين فيها لاتخاذ القرار .

## ب- قرارات اوتوقراطية ( Autocratic )

وهي قرارات يحتكر المدير فيها اتخاذ القرار بمفرده ويصوغها ويعلنها بنفسه، وما على التابعين سوى الالتزام الحرفي بمضمون هذه القرارات عند التنفيذ .  
إلا أن ( الصيرفي، 2008) صنف القرارات حسب طبيعة القرار إلى ثلاثة أقسام هي:  
أ- القرارات الأساسية والروتينية: أما القرارات الأساسية فنتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار. أما الروتينية فيتم اتخاذها لمعالجة الأعمال المتكررة .  
ب- القرارات التنظيمية والفردية :

وتعتبر القرارات التنظيمية ، القرارات المتضمنة لقواعد عامة وملزمة تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد ومن أمثلتها ،اللوائح أما الفردية ،فتخاطب فردا أو جماعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالترقية أو التعيين .

## ج- قرارات مبرمجة وغير مبرمجة :

أما القرارات المبرمجة فهي قرارات مخطط لها سلفا ،وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة مسبقا .أما

القرارات غير المبرمجة فهي قرارات تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار ،بمعنى أنها تتعامل مع المواقف غير المحددة وغير المألوفة .

إلا أن ( حريم ، 1998 ) صنف أنواع القرارات بناء على ثلاثة معايير:

المعيار الأول: يتعلق بصفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار ويندرج

تحتها نوعان من القرارات :

أ- قرارات تنظيمية وقرارات شخصية :أما القرارات التنظيمية فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بصفة رسمية،لأنه عضو في المنظمة أو موظف لدية سلطة رسمية أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها بصفة شخصية كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته .

أما المعيار الثاني فيتعلق بآثار القرار والنتائج المترتبة عليه ويضم :

أ- القرارات الإستراتيجية:

وتتميز بشموليتها وحيويتها ،فهي تعالج السياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة حيث تستمر آثارها لمدة طويلة .

ب- القرارات التشغيلية:

ويطلق عليها القرارات الروتينية ،وهي تقوم على تسيير الأعمال والأنشطة اليومية والبسيطة في المنظمة .

أما المعيار الثالث فيتعلق بدرجة شمول القرار ويضم :

أ- قرارات شاملة : وهي قرارات تمتد نتائجها وآثارها إلى معظم وحدات المنظمة، مثل القرارات التي تتعلق بالرواتب والعلاوات .

ب- القرارات الجزئية :وهي قرارات تشمل وحدة معينه أو فئة معينه من الموظفين مثل إعادة تنظيم قسم معين .

وهناك أنواع أخرى للقرارات منها ما أشار إليه (العزاوي ،2006):

أ- القرارات الوظيفية والقرارات الشخصية .

ب- القرارات الصريحة والضمنية .

ج- القرارات الانفرادية والجماعية .

د- القرارات الأساسية والروتينية .

إلا إن (رسمي، 2004) قام بتقسيم ثلاثي للقرارات :

القسم الأول: يتحدث عن القرارات الإستراتيجية .

القسم الثاني: يتحدث عن القرارات الإدارية .

القسم الثالث: يتحدث عن القرارات التي ترتبط بالجوانب الإجرائية ويندرج تحتها :

أ- قرار روتيني .

ب- قرار تكيفي .

ج- قرار ابتكاري تحديتي.

أما (محمد، 2008) فتحدث عن أنواع أخرى من القرارات :

1- قرارات صريحة:

وهي القرارات التي يفصح المدير فيها عن موقفه سواء بالموافقة أم عدمها .

2-قرارات ضمنية:

وهنا المدير لا يعبر عن موقفه بصراحة، مثل استئذان بعض المعلمين للخروج قبل

انتهاء موعد الدوام الرسمي فيقوم المدير بعدم الرد عليهم أو يحاول تغيير مجرى

الحديث .

3- قرارات مكتوبة: تصدر في صيغة مكتوبة مثل اللوائح، التعليمات والأوامر .

4- قرارات شفوية : حيث تصدر بكلمات منطوقة .

5- قرارات ملزمة: وهي التي تعد طاعتها واجبة .

6-قرارات استئنافية : وهي القرارات التي يستخدمها المدير لتصحيح الغموض في

بعض التعليمات الصادرة للعاملين في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها.

7- قرارات ابتكاريه: وهي التي تصدر عن الإداري المتمكن من نفسه ومن عمله

ويترتب عليها تغيير في السياسات.

وأشارت (طعمة، 2006) إلى أنه يمكن تصنيف القرارات حسب المجال الذي تتخذ فيه إلى :-

أ- قرارات تعليمية منهجية.

ب- قرارات شخصية أخلاقية .

ج- قرارات وظيفية مهنية.

د- قرارات إدارية سياسية.

وحسب طبيعة الموقف إلى

أ- قرارات في ظروف التأكد، المخاطرة ، عدم التأكد .

ب- قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

إلا أن (حسين، 2007) قسم القرارات حسب أسلوب اتخاذها إلى :

أ- قرارات كيفية : وهي القرارات التي يعتمد المدير فيها على خبراته ،ذكائه الفطري تقديره الشخصي وبناء على ذلك تعتمد على التقديرات الذاتية .

ب- قرارات كمية (معيارية ) وتكون محكومة بقواعد وأسس علمية تجعل متخذ القرار يختار البديل الأمثل الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكلفة .

### معوقات اتخاذ القرار

قد يحجب المدير أو يمتنع عن اتخاذ القرار وذلك لوجود الكثير من المعوقات التي تجعله يقوم بذلك ومنها ما أشار إليه (الصيرفي، 2008) و(كنعان، 2009):-

1- ضعف كفاءة المدير ، بمعنى أن المدير قد يكون عاجزا عن اختيار الأفضل من البدائل مما يؤدي إلى نتائج سيئة، لأنه ربما اختار البديل الذي يرضى الجميع عنه وليس البديل الذي يحقق الهدف .

2- خوف المدير من اتخاذ القرار، ويعود ذلك إلى المحيط الاجتماعي والوظيفي الذي يكون المدير فيه بالإضافة إلى عدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية ، وكثرة التقلبات مما يؤدي إلى خوف المدير من اتخاذ القرار .

3- حداثا المدير في العمل فعندما يكون المدير جديدا في عمله فانه يميل إلى الشعور بعدم الاطمئنان لعدم وضوح اللوائح والتعليمات وبالتالي يميل المدير إلى الامتناع عن اتخاذ القرار .

بالإضافة إلى أن كل من ( المعايطة،2007) و(أحمد،2003) اتفقا على أربعة معوقات رئيسية تعيق عملية اتخاذ القرار وهي كالاتي :

1- قصور البيانات والمعلومات : حيث أن البيانات والمعلومات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لدى متخذ القرار، لأنها لها دور كبير في تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها وقد تكون البيانات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة وقد يرجع ذلك إلى أسباب عديدة لعل من أهمها:

أ- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية .

ب- قد يتم جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق، مما قد يؤدي إلى عدم الحصول على كافة البيانات والمعلومات، وبالتالي عدم اتخاذ القرار السليم .

2- التردد : ويقصد به مايشعر به متخذ القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ولعل هذه الحيرة تعود إلى :

أ- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلة بدقة.

ب- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل .

ج- تعدد أساليب الرقابة على تصرفات متخذ القرار مما يؤدي إلى الشعور بالخوف عند اتخاذ القرار .

د- الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار .

و- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات لدى متخذ القرار خاصة عندما يكون جديدا في عمله .

3- وقت القرار ويعتبر من أهم المعوقات التي يتعرض لها متخذ القرار، لأن اتخاذ القرار في عجلة من الوقت يؤدي إلى عدم إجراء الدراسة والبحث الكافي عن الموقف مما يؤدي إلى أن يصبح القرار غير سليم ، ولا يحقق الهدف المطلوب منه .

#### 4- الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار :

أكدت الكثير من الدراسات والتجارب في مجال العلوم السلوكية إلى أن هناك تفاعلا بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية ، وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل سلوك إداري متميز يمتلكه المديرون عند اتخاذهم للقرار فالمدير الجريء يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، في حين أن المدير الجامد يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى تلك العادات والتقاليد السائدة والتي لها دور في التحكم في أفكار وسلوك الأفراد وهي من الجوانب التي تؤثر في اتخاذ القرار ، ولعل عدم الإلمام بها من قبل متخذ القرار يشكل عائقا أمام متخذ القرار .

أما (محمد، 2008) فقد تحدث عن معوقات أخرى تعيق عملية اتخاذ القرار :

أ- عدم المشاركة في اتخاذ القرار ،تعتبر المشاركة في الادارة المدرسية تعبيرا عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهاتها نحو إشراك المهتمين بالعملية التربوية سواء أكانوا أولياء أمور أم معلمين أم غيرهم . وقد يختلف المديرون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة ؛ وذلك لاختلاف جوانبهم النفسية والشخصية فبعضهم يشجع المشاركة وبعضهم يرفضها ولهذا فإنه إذا قلت المشاركة فإن القرارات غالبا ما تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها .

ب- ضعف الثقة المتبادلة :تعد عملية التفاعل الاجتماعي بين مدير المدرسة وغيره من العاملين ، من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار،لذلك فان ضعف الثقة بين المدير والعاملين من الأسباب التي تؤدي إلى عدم التشجيع على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية إصدارها ، لذلك فان ضعف الثقة يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار بصورة غير سليمة .

ج- النظرة الضيقة للأمور : أي بمعنى الرؤية المحددة للمواقف الإدارية حيث أن مدير المدرسة لا ينظر إلى المواقف نظرة واسعة وشاملة، بل ينظر إليها نظرة محدودة ومقيدة ؛لهذا تفشل القرارات المتخذة .



## العلاقة بين القيم التنظيمية واتخاذ القرار

تظهر أهمية القيم عندما يواجه الفرد موقفاً يحتاج لاتخاذ القرار خاصة في مجال تحديد الأهداف ،وتطوير البدائل ،واختيارها وتنفيذها وتقييمها، ومن الواضح أن القيم تسيطر على جميع مراحل عملية اتخاذ القرار باعتبارها معتقدات وأفكار ومحددات توجه متخذ القرار في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار (الطراونه والصرايرة، 2000).

كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم ،حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب اتباعها عند ممارستهم لإعمالهم واتخاذهم لقراراتهم ، وبالتالي فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر في كل شيء يقومون به، فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل ،وتحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال(عبدالله،2000).

كما أن صانع القرار يتأثر بمجموعة من القيم أهمها ما أشار إليه (التويجر،2003):

1-القيم السياسية : التي تدفع صانع القرار إلى اختيار البدائل التي تصب في مصلحة توجهه السياسي .

2- القيم التنظيمية:التي تدفع صانع القرار للعمل على أساسها رغبة منه في بقاء واستمرار منظمته في تحقيق أهدافها .

3- القيم الشخصية :حيث أن قيم ودوافع صانع القرار على المستوى الشخصي أحد معايير اتخاذ القرارات .

4- قيم المصلحة العامة :حيث أن صانع القرار يأخذ في اعتباره تحقيق المصلحة العامة عند اتخاذه للقرار .

5- القيم العقائدية :حيث أنه من الممكن أن يؤثر إيمان صانع القرار بفكر أو عقيدة معينه على اختياراته.

ومن وجهة نظر عامر المشار إليه في (العتيبي ،2008)فإنه يمكن تحديد القيم التي تؤثر في صنع القرار بما يلي :

- 1- تحديد الأهداف : عند قيام المديرين بتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه وتحديد الأهداف من ذلك ،فانه من الممكن أن تؤثر القيم على هذه الحالة.
- 2- تحليل البيانات:تؤثر القيم في هذه الحالة على الفرد من خلال التعامل مع المعلومات التي يجمعها ومدى ثقته بها وبمصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيراتها.
- 3- وضع البدائل :حيث أن الفرد لا يستطيع أن يفكر في بدائل لا تتفق ومعتقداته عند اختيار القرار المناسب ،وبالتالي يتدخل الحكم القيمي عند التفكير بالبدائل .
- 4- تنفيذ القرار : حيث أن القيم التي يحملها المدير تؤثر على اختياره للوسائل المناسبة لتنفيذ القرار .
- 5-التقويم والمتابعة :حيث أن الحكم القيمي يؤثر عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

## 2.2 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات القيم التنظيمية مع متغيرات أخرى،وهناك أيضا دراسات تناولت عملية اتخاذ القرار مع متغيرات أخرى ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ،فإنه من الملاحظ عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر عن العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات مقسمة إلى قسمين :

أولاً- الدراسات العربية

ثانياً- الدراسات الأجنبية

### الدراسات العربية التي تناولت الحديث عن القيم التنظيمية :

دراسة (عبد الله ،2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من مديري الإدارات، ومساعدتي المديرين ،ورؤساء الأقسام، وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة والبالغ عددهم

( 340 ) فردا ممن يعملون في الجهاز الحكومي القطري وتوصلت الدراسة إلى النتائج الاتية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد التي يعتقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية ، وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية التي يعتقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية ( المستوى الوظيفي ، العمر ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي ) مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي ، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل خاصية من الخصائص الديموغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .

أجرى (حمادات ، 2003 ) دراسة هدفت إلى تحديد قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، وقد قام الباحث بتطوير قائمة القيم في صورة معربة ومطورة (ل مؤلفها جوردون ) وتوزيعها على عينة الدراسة المكونه من (296)مديرا ومديرة و(620)معلما ومعلمة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين هي :

\* قيم الامتثال - قيم الأمانة - قيم القدوة الحسنة - قيم الخيرية - قيم التقديرية - قيم الدعم - قيم العلاقات الإنسانية - قيم الشورى - قيم الصدق - قيم الاستقلالية - قيم القيادة - قيم العدل ،درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين عالية ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم العمل السائدة لدى المديرين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث (المديرات )،ولمتغير الخبرة الطويلة لصالح (11سنه فأكثر )،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين من وجهة نظر كل فئة بالأخرى.

وأجرى (التويجر، 2003) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (418) مديرا وتوصلت إلى النتائج الآتية:

ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي ( قيمة الفريق ، التغيير ، الشفافية ، الاهتمام بالموظفين ، الثقة المتبادلة ، الإبداع ، العدالة ، المشاركة في صنع القرارات )، وجود أثر لقيم الفريق ، الاهتمام بالموظفين ، العدالة ، الإبداع والثقة في فاعلية المديرين.

أجرى (الرشايدة، 2004) دراسة هدفت إلى معرفة الإطار القيمي المرجعي لدى المشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية واستخدم الباحث مقياس جوردون (Gordon) للقيم بعد تعديله بما يتناسب مع البيئة الأردنية، وتم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من (117) مشرفا و(148) مديرا وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن ترتيب الأنماط القيمية السائدة لدى المشرفين التربويين من جهة نظرهم وبحسب تفضيلهم لها تنازليا كانت على النحو الآتي (قيم الانتماء-قيم الدعم - قيم الخيرية - قيم الامتثال -قيم الاستقلالية - قيم القيادة)، أن ترتيب الأنماط القيمية السائدة لدى المشرفين التربويين من جهة نظر مديري المدارس الثانوية وبحسب درجة أهميتها على النحو الآتي (قيم الدعم-قيم الامتثال- قيم الانتماء- قيم القيادة- قيم الاستقلالية - قيم الخيرية )، عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في أنماط القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن، وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) يعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجموعة قيم الانتماء وقيم الخيرية لدى المشرفين التربويين ، وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) يعزى

لمتغير الخبرة التعليمية على مجموعة قيم الانتماء وقيم الاستقلالية لدى المشرفين التربويين.

دراسة (البنوي ، 2005 ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم ( 113 ) مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن تصورات أفراد العينة لأبعاد الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية مجتمعة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي ، العمر ، المسمى الوظيفي ، الراتب ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) .

دراسة ( سلمان ، 2006 ) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (200) مدير في مديرتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء ، أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي تعزى إلى ( النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ) .

دراسة (الخرزاعلة، 2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (370) مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

إن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت منخفضة ، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات

المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم كان متوسطا ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي ) في حين أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى إلى متغيري (الخبرة ، وموقع العمل ) ، توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن .

دراسة (موافي، 2007) هدفت إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (576) عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والتنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا ( الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ، الخبرة ) وكانت الفرق بالنسبة للجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات الأردنية ، وللرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ ، والخبرة لصالح 11 سنة فأكثر، وجود علاقة إيجابية بين القيم الشخصية والتنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .

دراسة (العنبي، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي و قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من ( 407 ) مديرا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كانت إيجابية ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية

في وزارة التربية والتعليم ( قيم الهدف الموجه ، وقيم الراحة والفراغ ، وقيم العلاقات الإنسانية ) على الرضا الوظيفي .

وأجرى(الليثي,2008) دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في مكة المكرمة، وأجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الابتدائية وعددهم (115) مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية المساندة كانت بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في أبعاد الثقافة التنظيمية الساندة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

دراسة (المبيضين,2009)هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم العمل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ،ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (71)مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المتوسطات الحسابية لقيم العمل بجميع مجالاتها جاء مرتفعا ،عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين قيم العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين قيم العمل تعزى للخبرة ،وجود معامل ارتباط موجبا ودال إحصائيا بين قيم العمل والمناخ التنظيمي .

#### الدراسات الأجنبية التي تناولت القيم التنظيمية:

وهدف دراسة اكوينو(Aquino,1995)إلى البحث في أبعاد القيم التنظيمية التي توجه تشغيل وإدارة السجن، وجمعت مجموعة من الفقرات ذات القيمة وعددها(23) جمعت من مسؤولي السجن، ثم طلب من الضباط في خمسة مرافق الإشارة إلى أي مدى تتأكد إدارتهم لكل قيمة من خلال تصرفاتهم، وتصريحاتهم، وسياساتهم ، وأظهر تحليل

المكونات الرئيسية التي يمكن أن تمثل مجموعة فرعية من القيم من قبل اثنين من الأبعاد الكامنة وراءها، وأظهر المسح الثاني من مسؤولي السجن باستمرار أربعة القيم باعتبارها ذات أولوية عليا بالنسبة للآخرين.

وأجرى بريندا (Brenda,2000) دراسة وصفية ارتباطية هدفت إلى التحقق من القيم التنظيمية لدى المعلمين في تمثيل الخدمة التعاونية بولاية نيو مكسيكو (NMCES), طبقت الدراسة على (201) فردا، وأظهرت النتائج أن (14) قيمة من القيم التنظيمية رتبها مرتفعة (75 %) فأكثر، وتسعة منها كانت واضحة بشكلي جلي "في سياسات وإجراءات المنظمة. ووجود ارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) بين القيم التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية الجنس والعمر والموقع الوظيفي.

وأجرى أوريتوياند (Ortyoand, 2006) دراسة في ميتشغان الأمريكية، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله، وقد تكونت عينة الدراسة من (130) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة ، وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقوة في السلوك، والعدالة والنزاهة، وممارسة مبادئ محددة مثل: تلبية الحاجات، تفويض الصلاحيات، الاستقامة، الصدق، العمل مع الفريق.

وهدف دراسة (Yilmaz&Balci,2007) إلى معرفة وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية والمعلمين على القيم الفردية والتنظيمية في المدارس الابتدائية في تركيا، وجمعت البيانات باستخدام "مقياس القيمة" للمسؤولين في المدارس الابتدائية والمعلمين وطلب منهم تصنيف وترتيب القيم الفردية والتنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (712) معلماً و (407) مديريا اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية وعلى مراحل "multi-stage sampling method" من (21) محافظة، وأشارت النتائج إلى أوجه



التشابه بين وجهات النظر الأولية بين مديري المدارس والمعلمين على حد سواء بالنسبة للقيم الفردية والتنظيمية، فكل من مديري المدارس والمعلمين كانت المرتبة العليا لقيمة "العدالة" كقيمة فردية و"احترام الشعب" كقيمة تنظيمية. وبالنسبة للمسؤولين، فالمال احتل أدنى مرتبة من جدول الأعمال الفردية وكان "التدين" القيمة التنظيمية الدنيا، كما أن "التدين" باعتبارها قيمة فردية وتنظيمية على حد سواء، قد حلت في المرتبة الأدنى في قائمة المعلمين.

وأجرى جريبر وكليباترك (Graber and Kilpatrick, 2008) دراسة في الولايات المتحدة بهدف مناقشة الأدب النظري المنشور حول قيم القيادة المؤسسية في قطاع الخدمات الصحية الأمريكية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهجية البحث النوعي المعتمدة على تحليل الكتب، والدراسات التي أجريت حول الموضوع، والبالغ عددها (27) كتابًا ودراسة نشرت في الفترة من عام 1983-2007. وبعد إجراء التحليل النوعي خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أبرزها: تعتبر القيم من أهم ركائز نجاح القائد في عمله، وتساهم القيادة بالقيم بتشكيل ثقافة خاصة للقطاع الصحي الأمريكي، وتؤدي ممارسة القادة للقيم لنجاح المؤسسة، كما يمارس القادة في القطاع الصحي الأمريكي نوعين من القيم هما: القيم المهنية والقيم الشخصية، كما بينت النتائج ضالة الإطار النظري المنشور حول الإدارة بالقيم بشكل عام وفي القطاع الصحي بشكل خاص.

### **الدراسات العربية التي تناولت عملية اتخاذ القرار**

أجرى (بطّاح والسعود، 1997) دراسة هدفت إلى استكشاف قدرة مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، وقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية والأساسية في محافظة الكرك وعددهم (215) مديرا ومديرة وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اثر لعوامل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والإدارية بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار .

دراسة ( السعود، 2004) هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر المعلمين وبيان أثر كل من الوظيفة والجنس والخبرة الإدارية والخبرة التعليمية والتفاعل بينها ، وقامت الباحثة بتطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (141) مديرا ومديرة و(523) معلما ومعلمة وقد أشارت النتائج إلى أن: درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين عالية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة والنوع الاجتماعي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الإدارية أو الخبرة التعليمية.

دراسة (المجالي، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار ، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي ،وقد عمل الباحث على تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (216) فردا وقد أشارت النتائج إلى : أن أعلى درجة لتأثير مصادر الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار كانت أقل من المستوى المرتفع ،وأن أعلى مصادر الضغوط الاجتماعية تأثير في عملية اتخاذ القرار هي : رئيس الجامعة ،ونواب الرئيس، وعمداء الكليات ،والقيم والتقاليد والموظفون داخل الجامعة ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية (  $\alpha = 0.05$  ) في درجة تأثير مصادر الضغوط في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وتفاعل الخبرة والمسمى الوظيفي إذ كانت لصالح أصحاب المؤهلات العالية وإداريي الوحدات الإدارية من ذوي الخبرات (10)سنوات فأكثر ، وجود علاقة سلبية بين درجة تأثير مصادر الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية والأداء الوظيفي .

دراسة (الكفاوين ،2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (575) عضو هيئة تدريس ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية ، وجود فروق لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية والكلية وطبيعة العمل ومدة الخدمة .

دراسة قام بها ( الطراونة ، 2006 ) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن ، وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (343) مديرا ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

أن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا، وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار .

دراسة (البوسعيدي ،2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين، في اتخاذ القرارات الإدارية، وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفا أشارت النتائج إلى :

إن تصورات أفراد العينة لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً وجود أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة ، في اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة ، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات ( النوع الاجتماعي ، والعمر ، المؤهل العلمي ، والخبرة العلمية ، والمسمى الوظيفي ).

دراسة (القويدر ، 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (249) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي المؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينها ).

**الدراسات الأجنبية التي تناولت الحديث عن اتخاذ القرار:**

هدفت دراسة (Sunar, Omar-Fauzee, & Yusof, 2009) إلى معرفة العلاقة بين نفاذ القرار لدى المدربين، ونمط صنع القرار، ومستويات الإرهاق التي تعاني منها مدارس كرة القدم، وتم اختيار عينة تكونت من (100) فرداً منهم 15 مدرباً والبقية من اللاعبين، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة لدى مدربي المدرسة ونفاذ القرار، وقد اكتشفت أن الديمقراطية في عملية صنع القرار من قبل مدربي المدرسة يتنبأ بشكل كبير بالقدرة القيادية لهم، وأن اللاعبين الذين يتم التعامل معهم بالأسلوب الديمقراطي في صنع القرار أكثر دعماً واثقاً من الأسلوب الاستبدادي.

وهدفت دراسة (Ijaduola,2009) إلى التحقق من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار وربطه بالإنجاز لأهداف المدرسة، وشملت الدراسة (50) مدرسة ثانوية من 5 مناطق للحكم المحلي في ولاية اوجون بنيجيريا، وبلغ اعداد افراد العينة (500) معلماً و(50) مديراً، واستخدم استبيان صنع القرار (DMSGGA) وبلغ معامل صدقه (0.89). وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يشارك جميع المعلمين في اتخاذ قرار داخل المدرسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز انتاجية عالية.

أجرى كل من جاريت ومانجر (Garrett&Maninger,2010) دراسة حالة هدفت إلى التعرف على تعقيدات التعليم في الريف، والتصورات الاجتماعية لصنع القرار في هذا اللون من البيئات، وأجريت الدراسة على مديرة مدرسة كومباس الدولية (Apple Arbor, CISD) في بلدة شجرة التفاح والتي تقع جنوب شرق ولاية تكساس، وأشارت إلى أن التركيز على القضايا القانونية والمعايير الاجتماعية تؤثر على وضع المدارس العامة، وعملية صنع القرار التي يستخدمها مدير المدرسة الابتدائية المبتدئ من أجل تحقيق توازن بين الاثنين، وهذه الحالة تقدم نظرة واقعية وملموسة مع قاعدة بحوث أخلاقية قوية لدعم عملية صنع القرار.

#### الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية واتخاذ القرار:

وأجرى (المغربي,1998) دراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية من قيم وممارسات إدارية والوقوف على الفروق بين المديرين بحسب أنماطهم السلوكية في اتخاذ القرارات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في بيان العلاقة بين أنماط المديرين في اتخاذ القرارات وخصائص الثقافة التنظيمية بما يدعم وينمي عملية اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (368) فردا من المديرين العاملين بالبنك الأهلي المصري، طبقت عليهم قائمة الاستقصاء المتعلقة بقياس الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات وأبعاد وخصائص الثقافة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تصنيف الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات والذين يغلب عليهم النمط العقلاني المباشر وتمثلت عناصر الثقافة التنظيمية التي تم

دراستها في القيم الإدارية والممارسات الإدارية وقد ظهر التفاوت في عناصر الثقافة وخصائصها ووجود اختلاف جوهري في آراء المديرين حول أهمية كل عنصر يخص الثقافة التنظيمية السائدة.

دراسة ( أبو حمدي ،2005 ) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (360) مديرا ومديرة وأشارت إلى ما يلي :

إن أهم العوامل الإنسانية المؤثرة : العدالة ، وتحمل المسؤولية ، والالتزام نحو القرارات ، وأقلها أهمية تغيير القرار والتراجع عنه ، أما العوامل التنظيمية فأكثرها أهمية : الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات ، وفتح قنوات اتصال فعال وإدارة الوقت ، أما أقل الفقرات أهمية فهي : عدد المعلمين ، ومشكلة تبادل الأفكار مع المستويات الإدارية العليا ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (  $\alpha = 0.05$  ) بين العوامل التنظيمية والبيئية تعزي لمتغيرات : النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (  $\alpha = 0.05$  ) تعزى للخبرة الإدارية ، وأوضحت الدراسة أن هذه الفروق لصالح ذوو الخبرة الطويلة من مديري المدارس.

#### **الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية واتخاذ القرار:**

هدفت دراسة داون (Dunn,1991) إلى فحص تأثير القيم التنظيمية وقيمة التوافق على الارتياح، والالتزام، والتماسك داخل مؤسسة لا تهدف لربح الإعداد، وجمعت معلومات عن الدراسة من (387) مديراً تنفيذياً في قسم الطرق السريعة والنقل، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيم التنظيمية تؤثر على الارتياح ، والالتزام ، والتماسك. وزيادة على ذلك فقيمة التطابق (أي تناسب بين القيم التنظيمية والقيم المعلن تراه مناسباً من الموظفين) تتأثر بهذه المتغيرات السلوكية. وإذا كانت المنظمات تفتقر إلى دراسات القيم أو كانت قيمة التطابق منخفضة، فتشير النتائج إلى أنه يجب اتخاذ

إجراءات لتغيير اتجاه قيم المنظمة، ولا بد من الاعتراف بوجود ضغوط لقوى خارجية وداخلية وإستراتيجية التي وضعت لضمان وجود تناسب بين المنظمة وبيئتها. إن التكيف مع المنظمة لمطالب خارجية يمثل تحدياً نظراً لمجموعة من القيود الداخلية، واحدة من أهم القوى الداخلية التي تؤثر على التكيف هي ثقافة المنظمة، ومع ذلك، غالباً ما يتم تجاهل الثقافة، ويساء فهمها، وعدم التشديد في عملية صنع القرار، وقد تلقى تأثير ثقافة المنظمة على السلوك التنظيمي والعمليات اهتماماً واسع النطاق من قبل علماء الإدارة، وطبيعة الثقافة السائدة تجعل من الضروري للمديرين ليس فقط فهم الثقافة وإنما إدارتها كذلك.

وهدفت دراسة آل يحي (Al-Yahya,2008) إلى اقتراح نموذج متكامل لجمعيات متعددة بين تقاسم السلطة والنفوذ في صنع القرار، والنتائج ذات الصلة بالعمل، والثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتكونت العينة من (390) مديراً عاماً، وقد تناول البحث نجاح هذه الروابط المفاهيمية، وخصوصاً في مؤسسات القطاع العام وتبين أن الممارسات القائمة على المشاركة ذات أهمية للاستخدام الفعال للاختصاص (المعرفة والمهارة والقدرة). وهذا بدوره له تأثير على تصورات للمشاركة خلال تبادل المعلومات بما في ذلك، نوعية القرار، والقدرة على التنبؤ وقبول القرارات من قبل الموظفين، والرضا الوظيفي، والدافع. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر من الثقافة التنظيمية يكون لها بعض الأثر صنع القرار.

#### **التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية وموضوع عملية اتخاذ القرار، وحيث أنه لم توجد دراسة تناولت العلاقة بينهما بشكل مباشر إلى أنه يمكن إدراج عدد من الملاحظات وتحت عناوين محددة :  
**الأهداف:** هدفت معظم الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية إلى دراسة العلاقة أو أثر مجموعة من القيم التنظيمية على متغير آخر، وكذلك بالنسبة للدراسات التي تناولت

الحديث عن عملية اتخاذ القرار حيث تناولت دراسة أثر أو علاقة عملية اتخاذ القرار مع متغير آخر.

**العينات:** اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة وأعدادها ،وبشكل عام يمكن القول أن أغلب الدراسات كانت الفئات المستجيبة لها من العاملين في المجال التربوي سواء مديرين أم معلمين.

**الأدوات:** استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات السابقة ،حيث أن هذه الدراسة تشابهت مع الدراسات السابقة في البحث عن مفهوم القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار وما يرتبط بهما من مفاهيم ،واستخدامها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات إلا أن نقاط الاختلاف تكمن فيما يلي:

أ- البيئة المكانية :حيث كان مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

ب-الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار حيث أنه لا توجد دراسات سابقة ربطت بشكل مباشر بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار

وقد تم الاستفادة من فصل الدراسات السابقة في الإطار النظري بشكل عام وفي فصل مناقشة النتائج .



## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الجزء في الدراسة مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج النتائج، وفيما يلي عرض لذلك.

#### 1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة -وهو عينتها- من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعددهم (271) مديراً ومديرة، منهم (95) مديراً و(176) مديرة موزعين على جميع المدارس الحكومية في محافظة الكرك للعام الدراسي 2010/2009 حيث اخرج منهم (30) مديراً ومديرة لحساب معاملات الثبات، وقد قامت الباحثة بتوزيع (241) استبانة ومديرة تم استرجاع (229) استبانة واستبعاد أربع استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد أفراد الدراسة المبحوثين (225) مديراً ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

جدول (1)  
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

العدد	الخبرة	المؤهل العلمي	النوع الاجتماعي
6	أقل من 5 سنوات	بكالوريوس	ذكور
7	من 5-10 سنوات		
5	أكثر من 10 سنوات		
10	أقل من 5 سنوات	بكالوريوس	
13	من 5-10 سنوات	+دبلوم	
19	أكثر من 10 سنوات		
7	أقل من 5 سنوات	ماجستير فأكثر	
6	من 5-10 سنوات		
9	أكثر من 10 سنوات		
82	المجموع		
12	أقل من 5 سنوات	بكالوريوس	إناث
6	من 5-10 سنوات		
16	أكثر من 10 سنوات		
18	أقل من 5 سنوات	بكالوريوس	
38	من 5-10 سنوات	+دبلوم	
34	أكثر من 10 سنوات		
5	أقل من 5 سنوات	ماجستير فأكثر	
7	من 5-10 سنوات		
7	أكثر من 10 سنوات		
143	المجموع		
225	المجموع		

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعداد المديرات أكبر من أعداد المديرين، والسبب في ذلك هو أن المدارس التي بها صفوف من الأول إلى الثالث والتي تسمى (بالمدارس المختلطة) تديرها الإناث.

### 2.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس القيم التنظيمية وخطوات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (50) فقرة وتكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول

يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية عن المديرين والمديرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). ويتضمن الجزء الثاني فقرات تقيس القيم التنظيمية، وقد بلغ عدد فقراته (30) فقرة وقد تم تطوير فقراته بالرجوع إلى الدراسات السابقة (الشنفري، 2007)، (العتيبي، 2008)، (فاخوري، 2009)، (التويجر، 2003)، (الرشايدة، 2004)، (موافي، 2007) أما الجزء الثالث: فيقيس خطوات اتخاذ القرار وبلغ عدد فقراته (20) فقرة، وقد تم تطوير فقراته بالرجوع إلى الدراسات السابقة (السعود، 2004)، (البوسعيدي، 2007)، (الطراونه، 2006)، (القويدر، 2007) وفيما يلي عرض لمجالات الاستبانة وأرقام الفقرات التي تقيس كل بعد من أبعاد المتغيرين:-

**1- الجزء الأول (القيم التنظيمية):** وتبلغ أعلى درجة يحصل عليها المبحوث (150) وأدنى درجة (30).

أولاً: بعد العدالة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (1-6).

ثانياً: بعد الشفافية: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (7-12).

ثالثاً: بعد الاهتمام بالمعلمين: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (13-18).

رابعاً: بعد الاستقلالية: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (19-25).

خامساً: بعد الثقة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (26-30).

**2- الجزء الثاني (خطوات اتخاذ القرار):** وتبلغ أعلى درجة يحصل عليها المبحوث (100) وأدنى درجة (20).

أولاً: بعد تحديد المشكلة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (31-34).

ثانياً: بعد إيجاد بدائل لحل المشكلة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (35-38).

ثالثاً: بعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (39-42).

رابعاً: بعد اختيار البدائل المناسبة: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (43-46).

خامساً: بعد متابعة تنفيذ القرار: وتمثله الفقرات ذات الأرقام من (47-50).

### 3.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين: الأولى، باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (14) محكماً من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات الأردنية، من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة، وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة والمجال الذي تنتمي إليه، وتم اعتماد معيار اتفاق نسبة 80% من المحكمين على كل فقرة، حيث تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها (80%) من المحكمين. والملحق (أ) يبين فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، ويبين الملحق (ب) الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات. أما الطريقة الثانية: فتم حساب صدق البناء الداخلي وتم التحقق منه وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ولم يتم إدخالهم في إجراء الدراسة (وهم ذات عينة ثبات لإعادة)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة والعلامة الكلية للاستبانة لكل جزء، وقد تحقق للاستبانة معاملات صدق جيدة ومقبولة تراوحت بين (0.337-0.823) للجزء الخاص بالقيم التنظيمية، وبين (0.465-0.774) للجزء الخاص بخطوات اتخاذ القرار. والملحق (د) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية.

### 4.3 ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقتين:-

الأولى: باستخدام ثبات الاستقرار وبطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك باستخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين مرتي التطبيق، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تم اختيارها عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ولم يتم اختيارهم لإجراء الدراسة الأصلية وهم نفس العينة التي اختيرت لحساب صدق البناء الداخلي والمذكورة سابقاً وعددها (30) فرداً، وبفارق أسبوعين بين مرات التطبيق، وقد

بلغ معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة (0.92) للجزء الخاص بالقيم التنظيمية، و(0.93) للجزء الخاص بخطوات اتخاذ القرار.

أما الطريقة الثانية: فتم استخراج ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معاملات ثبات الإعادة ومعامل ثبات كرونباخ ألفا للمتغير الكلي ومجالاته لكلا الجزئين.

جدول (2)  
معاملات الثبات المحسوبة لأداة الدراسة

المتغير	البعد	ثبات الإعادة	ثبات كرونباخ ألفا
القيم التنظيمية	العدالة	0.88	0.78
	الشفافية	0.89	0.90
	الاهتمام بالمعلمين	0.87	0.92
	الاستقلالية	0.87	0.91
	الثقة	0.80	0.82
خطوات	متغير القيم التنظيمية الكلي	0.88	
	تحديد المشكلة	0.82	0.85
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	0.84	0.87
اتخاذ القرار	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	0.83	0.85
	اختيار البدائل المناسبة	0.79	0.80
	متابعة تنفيذ القرار	0.85	0.91
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	0.90	

يلاحظ من خلال الجدول (2) أنه توفرت قيم لمعاملات الثبات تعد مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس.

### 5.3 متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### 1- المتغيرات المستقلة:

أ- النوع الاجتماعي، وهو فئتان:

1- ذكر 2- أنثى.

ب- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات هي:

1- بكالوريوس 2- بكالوريوس + دبلوم 3- ماجستير فأكثر

ج- سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:

1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 - 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات.

المتغيرات التابعة: 1- القيم التنظيمية لدى مديري المدارس.

2- اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من

خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو التالي:

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

2- تم استخدام تحليل التباين المتعدد المتغيرات للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين أداء أفراد مجتمع الدراسة على متغير القيم التنظيمية ومتغير خطوات اتخاذ القرار.

**معيار الحكم على الأوساط الحسابية:**

للحكم على درجة توفر المتغير التابع تم اتباع المعيار التالي:-

1.00 - أقل من 2.34 بدرجة متدنية

2.34 - أقل من 3.68 بدرجة متوسطة

3.68 - أقل من 5.0 بدرجة مرتفعة

**وتم حساب المعيار كما يلي**

1- الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة

الدراسة = 5-1=4

2- ثم تم قسمة الفرق على عدد المستويات (مرتفع, متوسط, متدني) فتصبح تساوي

$$1.33=3/4$$

3- ثم تتم إضافة ناتج القسمة إلى الحد الأدنى  $2.33=1.33+1$  متدني, ثم

$$3.67=1.33+2.34$$
 متوسط , ثم  $5=1.32+3.68$  مرتفع.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن الفصل الحالي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها والخروج بتوصيات.

**1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما القيم التنظيمية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟ للإجابة على سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على البعد الكلي للقيم التنظيمية ولكل مجال ولكل فقرة والجدول (3, 4, 5, 6, 7, 8) تبين ذلك:-

#### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
الاهتمام بالمعلمين	4.55	.70	1	مرتفعة
الشفافية	4.52	.63	2	مرتفعة
الثقة	4.46	.62	3	مرتفعة
العدالة	4.41	.59	4	مرتفعة
الاستقلالية	4.24	.64	5	مرتفعة
الكلي	4.42	.55		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن المجال الكلي للقيم التنظيمية وجميع أبعادها (العدالة، والشفافية، والاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية، والثقة) جاءت بدرجة مرتفعة بوسط حسابي بلغ (4.42)، وأن بعد الاهتمام بالمعلمين جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.55)، في حين حل بعد الاستقلالية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.24).



#### جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الاهتمام بالمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
13	أتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير	4.72	.79	1	مرتفعة
14	أسعى إلى تكوين علاقات ودية مع المعلمين	4.62	.77	2	مرتفعة
16	أتيح أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم	4.57	.76	3	مرتفعة
15	أحرص على تقوية علاقتي الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية	4.51	.93	4	مرتفعة
17	أراعي مشاعر المعلمين واحترم رغباتهم	4.50	.86	5	مرتفعة
18	أهتم بمشاكل المعلمين وأحاول حلها	4.38	.88	6	مرتفعة
	بعد الاهتمام بالمعلمين الكلي	4.55	.70		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول(4) أن بعد الاهتمام بالمعلمين الكلي جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (4.55) ،، وقد حلت الفقرة رقم(13) والتي تنص على "أتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(4.72)في حين حلت الفقرة رقم(18) والتي تنص على "أهتم بمشاكل المعلمين وأحاول حلها " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(4.38).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الشفافية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
7	أتجنب المحسوبة والواسطة عند اتخاذ القرارات وتقييمي للأداء	4.58	.88	1	مرتفعة
8	اهتم بتحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع الأهداف الشخصية	4.56	.74	2	مرتفعة
10	أعطي فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل	4.53	.74	3	مرتفعة
12	أحرص على أن أطبق الأنظمة والتعليمات بشفافية	4.50	.79	4	مرتفعة
11	أتعامل بموضوعية مع عمليات التقييم المختلفة	4.49	.74	5	مرتفعة
9	أتعامل مع مشكلات المعلمين بسرية تامة	4.46	.85	6	مرتفعة
	بعد الشفافية الكلي	4.52	.63		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن البعد الكلي للشفافية جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.52)، وقد حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "أتجنب المحسوبة والواسطة عند اتخاذ القرارات وتقييمي للأداء" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.58)، في حين حلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أتعامل مع مشكلات المعلمين بسرية تامة" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (4.46).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الثقة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
29	أحرص على أن تكون بيني وبين المعلمين ثقة متبادلة	4.64	.75	1	مرتفعة
28	يتم النقاش بيني وبين المعلمين بكل صراحة	4.49	.86	2	مرتفعة
30	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء قيامي بعملتي	4.43	.89	3	مرتفعة
27	أوجه النقد للمعلم المقصر في عملة	4.37	.77	4	مرتفعة
26	أحرص على مشاركة المعلمين عند اتخاذ القرار	4.35	.87	5	مرتفعة
	بعد الثقة الكلي	4.46	.62		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن البعد الكلي للعدالة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.46)، وقد حلت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "أحرص على أن تكون بيني وبين المعلمين ثقة متبادلة" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.64)، في حين حلت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "أحرص على مشاركة المعلمين عند اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (4.35).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد العدالة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
1	أقوم بإصدار تعليماتي إلى المعلمين دون استثناء	4.69	.60	1	مرتفعة
3	أطبق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين بعدالة	4.65	.70	2	مرتفعة
4	أعمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية	4.55	.70	3	مرتفعة
5	أوزع الأعمال والواجبات بين العاملين بدون تمييز	4.52	.82	4	مرتفعة
6	أتجنب اتخاذ قراراتي بشكل شخصي	4.22	.97	5	مرتفعة
2	أحرص على توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل	3.80	1.51	6	مرتفعة
	بعد العدالة الكلي	4.41	.59		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن البعد الكلي للعدالة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.41)، وقد حلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أقوم بإصدار تعليماتي إلى

المعلمين دون استثناء" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.69)، في حين حلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " احرص على توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.80).

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد الاستقلالية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
23	أقوم بجميع أعمالتي دون الخضوع لأوامر أشخاص غير مسؤولين عني	4.47	.96	1	مرتفعة
22	أحرص على تقييم أداء المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية	4.42	.86	2	مرتفعة
24	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملتي	4.30	.96	3	مرتفعة
25	أحرص على أن أقوم بأداء أعمالتي دون أي توجيه من الآخرين	4.27	.85	4	مرتفعة
20	أأخذ جميع قراراتتي دون أي تأثير خارجي	4.22	.90	5	مرتفعة
21	أحاول أن أحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر على عملي بشكل سلبي	4.04	.93	6	مرتفعة
19	أحاول القيام بعملتي بشكل مستقل	3.64	1.00	7	متوسطة
	بعد الاستقلالية الكلي	4.19	.68		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (8) أن بعد الاستقلالية الكلي جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.19)، وقد حلت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "أقوم بجميع أعمالتي دون الخضوع لأوامر أشخاص غير مسؤولين عني" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.47)، في حين حلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أحاول القيام بعملتي بشكل مستقل" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.64).

**2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما خطوات اتخاذ القرار السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين**

والمديرات على البعد الكلي لخطوات اتخاذ القرار ولكل مجال ولكل فقرة والجداول (9, 10, 11, 12, 13, 14) تبين ذلك:-

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير اتخاذ القرار وأبعاده

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
متابعة تنفيذ القرار	4.39	.72	1	مرتفعة
تحديد المشكلة	4.33	.65	3	مرتفعة
إيجاد بدائل لحل المشكلة	4.32	.64	4	مرتفعة
اختيار البدائل المناسبة	4.31	.61	5	مرتفعة
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	4.26	.65	2	مرتفعة
اتخاذ القرار الكلي	4.34	.58		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن المجال الكلي لاتخاذ القرار وجميع أبعاده جاءت بدرجة مرتفعة بوسط حسابي بلغ (4.34)، وأن بعد متابعة تنفيذ القرار جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.39)، في حين حلّ بعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.31).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد متابعة تنفيذ القرار من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
48	أتأكد من أن القرار تم تنفيذه ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات	4.52	.75	1	مرتفعة
47	أمتلك المقدرة لتقييم نتائج القرارات	4.43	.85	2	مرتفعة
50	أحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	4.36	.85	3	مرتفعة
49	أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها	4.27	.83	4	مرتفعة
	بعد متابعة تنفيذ القرار الكلي	4.39	.72		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن البعد الكلي لمتابعة تنفيذ القرار جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.39)، وقد حلت الفقرة رقم (48) والتي تنص على "أتأكد من أن القرار تم تنفيذه ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات" في المرتبة الأولى وبوسط

حسابي بلغ(4.52), في حين حلت الفقرة رقم(49) والتي تنص على " أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(4.27).

#### جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد تحديد المشكلة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
31 أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة	4.39	.71	1	مرتفعة
33 أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني حسب أهميتها	4.35	.75	2	مرتفعة
34 أشارك المعلمين في تحديد المشكلة	4.29	.82	3	مرتفعة
32 أستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات لتحديد المشكلة	4.27	.82	4	مرتفعة
بعد تحديد المشكلة الكلي	4.33	.65		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول(11) أن البعد الكلي لتحديد المشكلة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي(4.33), وقد حلت الفقرة رقم(31) والتي تنص على " أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(4.39), في حين حلت الفقرة رقم(32) والتي تنص على " أستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات لتحديد المشكلة " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(4.27).

#### جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد إيجاد بدائل لحل المشكلة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
36 أعتمد على خبراتي السابقة عند طرح البدائل	4.45	.68	1	مرتفعة
37 أحدد عدة بدائل لحل المشكلة واختبرها	4.42	.71	2	مرتفعة
35 أعتقد أن لدي القدرة على طرح البدائل المناسبة	4.35	.77	3	مرتفعة
38 أستعين بالمعلمين لتحديد البدائل	4.08	.87	4	مرتفعة
بعد إيجاد بدائل لحل المشكلة الكلي	4.32	.64		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول(12) أن البعد الكلي لإيجاد بدائل لحل المشكلة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي(4.32)، وقد حلت الفقرة رقم(36) والتي تنص على " أعتد على خبراتي السابقة عند طرح البدائل " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(4.45) في حين حلت الفقرة رقم(38) والتي تنص على " أستعين بالمعلمين لتحديد البدائل " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(4.08).

#### جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد اختيار البدائل المناسبة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
46	اختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد	4.51	.77	1	مرتفعة
45	أصوغ القرار بصورة واضحة	4.48	.72	2	مرتفعة
44	اختار البديل الأنسب من بين البدائل الأخرى	4.41	.79	3	مرتفعة
43	اختار البدائل بالاستعانة بأراء أشخاص من البيئة الخارجية للمدرسة	3.83	1.02	4	مرتفعة
	بعد اختيار البدائل المناسبة الكلي	4.31	.61		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول(13) أن البعد الكلي لاختيار البدائل المناسبة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي(4.31)، وقد حلت الفقرة رقم(46) والتي تنص على " اختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(4.51)، في حين حلت الفقرة رقم(43) والتي تنص على " اختار البدائل بالاستعانة بأراء أشخاص من البيئة الخارجية للمدرسة " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(3.83).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على فقرات بعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة توافرها
42	امتلك المقدر على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة	4.33	.80	4	مرتفعة
40	أحاول تحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل من بدائل القرار بدقة	4.32	.76	2	مرتفعة
41	أتوقع النتائج المترتبة على اختيار كل بديل من بدائل القرار	4.24	.76	3	مرتفعة
39	اعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل بعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة الكلي	4.19	.78	1	مرتفعة
		4.26	.65		مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن البعد الكلي لتقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (4.26)، وقد حلت الفقرة رقم (42) والتي تنص على "امتلك المقدر على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.33)، في حين حلت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "اعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (4.19).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في القيم التنظيمية وأبعادها لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟. للإجابة على سؤال الدراسة تم ما يلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع (القيم التنظيمية) للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول (15) يبين ذلك:-



جدول (15)  
معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيم التنظيمية

القيم التنظيمية	العدالة	الشفافية	الاهتمام بالمعلمين	الاستقلالية	الثقة	متغير القيم التنظيمية الكلي
العدالة	----	.711**	.627**	.661**	.721**	.843**
الشفافية	.711**	----	.795**	.661**	.805**	.908**
الاهتمام بالمعلمين	.627**	.795**	----	.650**	.722**	.877**
الاستقلالية	.661**	.661**	.650**	----	.645**	.848**
الثقة	.721**	.805**	.722**	.645**	----	.878**
متغير القيم التنظيمية الكلي	.843**	.908**	.877**	.848**	.878**	----

\*\* تعني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (15) أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيم التنظيمية ومتغير القيم التنظيمية الكلي قد جاءت جميعها دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود معامل ارتباط بينها، وبالتالي يمكن استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات.

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي: - تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على القيم التنظيمية وأبعادها تبعا للنوع الاجتماعي والجدول (16) يبين نتائج التحليل:

جدول (16)  
حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	العدالة	26.70	2.92
	الشفافية	26.67	3.96
	الاهتمام بالمعلمين	27.31	3.85
	الاستقلالية	30.56	3.60
	الثقة	22.16	2.78
إناث	متغير القيم التنظيمية الكلي	133.41	13.76
	العدالة	26.13	4.03
	الشفافية	26.90	3.81
	الاهتمام بالمعلمين	26.81	4.89
	الاستقلالية	28.29	5.47
	الثقة	22.08	3.55
	متغير القيم التنظيمية الكلي	131.39	17.92

يلاحظ من خلال الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين مستويي النوع الاجتماعي على متغير القيم التنظيمية وأبعادها ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) ، و الجدول (17) يبين نتائج التحليل:

### جدول (17)

تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) للفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Hotllings trace النوع الاجتماعي	0.116	5.089	219	0.000

يظهر من خلال الجدول (17) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير القيم التنظيمية وأبعادها تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة  $F(5.089)$  و الجدول (18) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

### جدول (18)

الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
النوع	17.19	1	17.19	1.277	.260
الاجتماعي	2.79	1	2.79	.164	.685
الاهتمام بالمعلمين	12.97	1	12.97	.629	.428
الاستقلالية	267.90	1	267.90	11.255	.001
الثقة	.29	1	.29	.027	.870
متغير القيم التنظيمية الكلي	528.29	1	528.29	1.649	.200

يلاحظ من خلال الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة والشفافية والاهتمام بالمعلمين والثقة) في حين يلاحظ وجود فروق في بعد الاستقلالية حيث بلغت قيمة  $F(11.255)$ ، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق يتبين من الجدول (16) أن هذه

الفروق تعود لصالح الذكور، حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور (30.56) وللإناث (28.29).

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: - تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للمؤهل العلمي والجدول (19) يبين نتائج التحليل:

جدول (19)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للمؤهل العلمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	المؤهل العلمي
5.36	24.02	العدالة	بكالوريوس
5.77	24.37	الشفافية	
6.24	24.02	الاهتمام بالمعلمين	
6.31	26.34	الاستقلالية	
4.59	20.39	الثقة	
26.86	119.16	متغير القيم التنظيمية الكلي	
2.76	26.94	العدالة	بكالوريوس+دبلوم
2.81	27.43	الشفافية	
3.92	27.62	الاهتمام بالمعلمين	
4.37	29.52	الاستقلالية	
2.52	22.66	الثقة	
12.72	134.19	متغير القيم التنظيمية الكلي	
3.53	26.65	العدالة	ماجستير فأكثر
5.35	27.22	الشفافية	
2.53	28.09	الاهتمام بالمعلمين	
4.38	30.93	الاستقلالية	
3.64	21.81	الثقة	
17.59	134.72	متغير القيم التنظيمية الكلي	

يلاحظ من خلال الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات المؤهل العلمي على متغير القيم التنظيمية وأبعادها ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (20) يبين ذلك:

### جدول (20)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في القيم التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Wilks Lambda المؤهل العلمي	.827	4.353	436	0.000

يظهر من خلال الجدول (20) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير القيم التنظيمية وأبعادها تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F(4.353) والجدول (21) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

### جدول (21)

الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المؤهل	287.99	2	143.99	11.698	.000
العلمي	319.18	2	159.59	10.221	.000
الاهتمام بالمعلمين	476.96	2	238.48	12.810	.000
الاستقلالية	460.72	2	230.36	9.998	.000
الثقة	175.73	2	87.86	8.683	.000
متغير القيم التنظيمية الكلي	7956.48	2	3978.24	13.793	.000

يلاحظ من خلال الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية وجميع أبعادها ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (22) يبين ذلك:

جدول(22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على القيم التنظيمية

وأبعادها

البعد	مستويات المتغير المستقل	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
العدالة	بكالوريوس	-2.91*	.60	.000
	بكالوريوس+دبلوم	-2.63*	.82	.006
الشفافية	بكالوريوس	.28	.68	.917
	بكالوريوس+دبلوم	-3.06*	.68	.000
الاهتمام بالمعلمين	بكالوريوس	-2.84*	.92	.009
	بكالوريوس+دبلوم	.21	.77	.962
الاستقلالية	بكالوريوس	-3.59*	.74	.000
	بكالوريوس+دبلوم	-4.07*	1.00	.000
الثقة	بكالوريوس	-4.7	.84	.853
	بكالوريوس+دبلوم	-3.17*	.83	.001
متغير القيم التنظيمية الكلي	بكالوريوس	-4.58*	1.12	.000
	بكالوريوس+دبلوم	-1.41-	.93	.322
	بكالوريوس	-2.27*	.55	.000
	بكالوريوس+دبلوم	-1.41-	.74	.164
	بكالوريوس	.85	.62	.388
	بكالوريوس+دبلوم	-15.02*	2.93	.000
	بكالوريوس	-15.55*	3.96	.001
	بكالوريوس+دبلوم	-.53	3.30	.987

يلاحظ من خلال الجدول(22) ما يلي:

- 1- وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس، ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، وأيضاً بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، وعدم وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر على الأبعاد(العدالة، والشفافية، والاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية، ومتغير القيم التنظيمية الكلي)
- 2- وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس، ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، وعدم وجود

فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، وأيضاً بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر على بعد الثقة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية:- تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للخبرة الإدارية والجدول (23) يبين نتائج التحليل:

جدول (23)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	العدالة	25.28	4.74
	الشفافية	26.09	4.70
	الاهتمام بالمعلمين	25.92	5.68
	الاستقلالية	28.50	5.90
	الثقة	21.90	3.90
من 5-10 سنوات	متغير القيم التنظيمية الكلي	127.71	22.94
	العدالة	26.65	3.24
	الشفافية	26.72	3.90
	الاهتمام بالمعلمين	26.83	4.75
	الاستقلالية	29.01	5.00
أكثر من 10 سنوات	الثقة	22.00	3.33
	متغير القيم التنظيمية الكلي	131.15	17.13
	العدالة	26.98	2.83
	الشفافية	27.92	3.03
	الاهتمام بالمعلمين	28.34	2.34
	الاستقلالية	30.12	3.81
	الثقة	22.70	2.43
	متغير القيم التنظيمية الكلي	136.09	16.71

يلاحظ من خلال الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة الإدارية على متغير القيم التنظيمية وأبعادها ولمعرفة فيما إذا كانت

هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (24) يبين ذلك:

#### جدول (24)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في القيم التنظيمية تبعاً للخبرة الإدارية

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Wilks Lambda الخبرة الإدارية	.903	2.291	436	0.013

يظهر من خلال الجدول (24) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير القيم التنظيمية وأبعادها تعزى للخبرة الإدارية حيث بلغت قيمة  $F(2.291)$  والجدول (25) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

#### جدول (25)

الفروق في القيم التنظيمية وأبعادها تبعاً للخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الخبرة	102.48	2	51.24	3.898	.022
الإدارية	152.32	2	76.16	4.654	.010
الاهتمام بالمعلمين	301.14	2	150.57	7.758	.001
الاستقلالية	244.99	2	122.49	5.101	.007
الثقة	54.24	2	27.12	2.543	.081
متغير القيم التنظيمية الكلي	3814.66	2	1907.33	6.211	.002

يلاحظ من خلال الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في بعد الثقة، في حين يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة، والشفافية، والاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية) ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (26) يبين ذلك:

جدول (26)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة الإدارية على القيم التنظيمية

وأبعادها

البعـد	مستويات المتغير المستقل	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
العدالة	أقل من 5 سنوات	-1.00	.66	.319
	من 5-10 سنوات	-1.72*	.62	.022
الشفافية	أقل من 5 سنوات	-0.72	.56	.438
	من 5-10 سنوات	-1.80*	.73	.934
الاهتمام بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	-1.53	.62	.052
	من 5-10 سنوات	-0.47	.80	.840
الاستقلالية	أقل من 5 سنوات	-2.57*	.75	.003
	من 5-10 سنوات	-2.10*	.68	.009
متغير القيم التنظيمية الكلي	أقل من 5 سنوات	-0.35	.89	.925
	من 5-10 سنوات	-2.28*	.83	.025
الاستقلالية	أقل من 5 سنوات	-1.93*	.75	.040
	من 5-10 سنوات	-1.99	3.19	.823
الاهتمام بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	-9.30*	2.99	.009
	من 5-10 سنوات	-7.31*	2.70	.027

يلاحظ من خلال الجدول (26) ما يلي:

- 1- وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) وعدم وجود فروق بين المجموعات الأخرى على بعدي القيم التنظيمية (العدالة، والشفافية).
- 2- وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وأيضاً بين من خبرتهم (من 5-10 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (من 5-10 سنوات) على متغير القيم التنظيمية وأبعادها (الاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية).



4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟. للإجابة على سؤال الدراسة تم ما يلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع (خطوات اتخاذ القرار) للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات و الجدول (27) يبين ذلك:-

جدول (27)  
معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد اتخاذ القرار

تحديد المشكلة	إيجاد بدائل لحل المشكلة	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	اختيار البدائل المناسبة	متابعة تنفيذ القرار	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي
-----	.767**	.745**	.639**	.677**	.881**
.767**	-----	.742**	.632**	.723**	.797**
.745**	.742**	-----	.706**	.731**	.813**
.639**	.632**	.706**	-----	.713**	.748**
.677**	.723**	.731**	.713**	-----	.694**
.881**	.797**	.813**	.748**	.694**	-----

\*\* تعني دالا إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (27) أن معاملات الارتباط بين أبعاد اتخاذ القرار ومتغير خطوات اتخاذ القرار الكلي قد جاءت جميعها دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود معامل ارتباط بينها، وبالتالي يمكن استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات. أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي:- تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار، وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي والجدول (28) يبين نتائج التحليل:

جدول (28)

حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	تحديد المشكلة	17.46	2.21
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	16.84	2.66
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.86	2.42
	اختيار البدائل المناسبة	17.14	2.32
	متابعة تنفيذ القرار	17.27	3.28
إناث	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	87.00	11.03
	تحديد المشكلة	17.04	2.81
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	17.26	2.70
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.91	2.82
	اختيار البدائل المناسبة	17.05	2.64
	متابعة تنفيذ القرار	17.49	2.95
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	85.75	12.44

يلاحظ من خلال الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين مستويي النوع الاجتماعي على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (29) يبين نتائج التحليل:

جدول (29)

تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) للفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Hotllings trace النوع الاجتماعي	0.058	2.108	218	0.053

يظهر من خلال الجدول (29) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة  $F(2.108)$ .

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:- تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي والجدول (30) يبين نتائج التحليل:

جدول (30)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	تحديد المشكلة	16.02	3.25
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	15.95	3.20
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.39	2.97
	اختيار البدائل المناسبة	16.16	3.37
	متابعة تنفيذ القرار	16.49	3.20
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	81.02	14.13
بكالوريوس+دبلوم	تحديد المشكلة	17.41	2.47
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	17.35	2.50
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	17.02	2.56
	اختيار البدائل المناسبة	17.36	2.20
	متابعة تنفيذ القرار	17.60	3.08
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	87.52	11.22
ماجستير فأكثر	تحديد المشكلة	17.78	1.82
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	17.50	2.42
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.93	2.80
	اختيار البدائل المناسبة	17.06	2.43
	متابعة تنفيذ القرار	17.75	2.65
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	87.03	10.40

يلاحظ من خلال الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات المؤهل العلمي على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده، ولمعرفة فيما إذا

كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (31) يبين ذلك:

### جدول (31)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً

#### للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Wilks Lambda المؤهل العلمي	.897	2.025	434	0.021

يظهر من خلال الجدول (31) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة  $F(2.025)$  والجدول (32) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

### جدول (32)

#### الفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	76.75	2	38.37	5.841	.003
تحديد المشكلة	71.26	2	35.63	5.109	.007
إيجاد بدائل لحل المشكلة	13.39	2	6.69	.931	.396
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	47.92	2	23.96	3.843	.023
اختيار البدائل المناسبة	45.63	2	22.81	2.453	.088
متابعة تنفيذ القرار	1435.79	2	717.89	5.223	.006
متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي					

يلاحظ من خلال الجدول (32) عدم وجود فروق في بعدي (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده (تحديد المشكلة، وإيجاد بدائل لحل المشكلة، واختيار البدائل المناسبة) ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (33) يبين ذلك:-

### جدول (33)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على خطوات اتخاذ

القرار وأبعاده

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	مستويات المتغير المستقل	البعد
.009	.44	-1.38*	بكالوريوس+دبلوم	تحديد المشكلة
.015	.60	-1.75*	ماجستير فأكثر	
.755	.50	-.37	بكالوريوس+دبلوم	إيجاد بدائل لحل المشكلة
.010	.45	-1.40*	بكالوريوس+دبلوم	
.045	.61	-1.54*	ماجستير فأكثر	
.960	.51	-.14	بكالوريوس+دبلوم	اختيار البدائل المناسبة
.023	.43	-1.19*	بكالوريوس+دبلوم	
.306	.58	-.90	ماجستير فأكثر	
.829	.48	.29	بكالوريوس+دبلوم	متغير خطوات اتخاذ القرار
.007	2.02	-6.49*	بكالوريوس+دبلوم	
.092	2.7	-6.00	ماجستير فأكثر	
.977	2.28	.49	بكالوريوس+دبلوم	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول (33) ما يلي:

- 1- وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس، ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس فأكثر، وبين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، وعدم وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر على الأبعاد (تحديد المشكلة، وإيجاد بدائل لحل المشكلة).
- 2- وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس، ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، وعدم وجود فروق بين المجموعات الأخرى على المتغير الكلي لخطوات اتخاذ القرار وبعد اختيار البدائل المناسبة.
- 3- يتضح مما سبق أن الفروق دائماً تعود للمؤهل الأعلى.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية:- تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعا للخبرة الإدارية والجدول (34) يبين نتائج التحليل:

جدول (34)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمديرات على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعا للخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	تحديد المشكلة	16.26	3.36
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	16.42	2.91
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.34	3.02
	اختيار البدائل المناسبة	16.82	2.96
	متابعة تنفيذ القرار	16.86	14.07
من 5-10 سنوات	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	82.73	22.94
	تحديد المشكلة	16.72	2.97
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	16.76	3.27
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	16.34	3.00
	اختيار البدائل المناسبة	16.52	2.83
أكثر من 10 سنوات	متابعة تنفيذ القرار	16.65	3.92
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	84.62	14.31
	تحديد المشكلة	18.00	1.65
	إيجاد بدائل لحل المشكلة	17.70	1.89
	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	17.56	2.04
	اختيار البدائل المناسبة	17.62	1.90
	متابعة تنفيذ القرار	18.22	1.88
	متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي	89.12	7.50

يلاحظ من خلال الجدول (34) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة الإدارية على متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (35) يبين ذلك:

جدول (35)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للخبرة الإدارية

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
Wilks Lambda الخبرة الإدارية	.884	2.302	434	0.008

يظهر من خلال الجدول (35) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تعزى للخبرة الإدارية حيث بلغت قيمة  $F(2.302)$  والجدول (36) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول (36)

الفروق في خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تبعاً للخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الخبرة	127.73	2	63.86	10.072	.000
الإدارية	68.67	2	34.33	4.915	.008
تحديد المشكلة	82.52	2	41.26	5.999	.003
إيجاد بدائل لحل المشكلة	55.13	2	27.56	4.444	.013
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	124.24	2	62.12	6.944	.001
اختيار البدائل المناسبة	1670.75	2	835.37	6.125	.003
متابعة تنفيذ القرار					
متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي					

يلاحظ من خلال الجدول (36) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (37) يبين ذلك:

جدول (37)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة الإدارية على خطوات اتخاذ

القرار وأبعاده

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	مستويات المتغير المستقل	البعد
.614	.45	-.45	من 5-10 سنوات	تحديد المشكلة
.000	.43	-1.74*	أكثر من 10 سنوات	
.005	.39	-1.28*	أكثر من 10 سنوات	
.778	.48	-.34	من 5-10 سنوات	إيجاد بدائل لحل المشكلة
.019	.45	-1.28*	أكثر من 10 سنوات	
.073	.40	-.94	أكثر من 10 سنوات	
1.000	.47	-.001	من 5-10 سنوات	تقييم البدائل
.026	.44	-1.22*	أكثر من 10 سنوات	المتاحة لحل المشكلة
.012	.40	-1.22*	أكثر من 10 سنوات	
.804	.45	.30	من 5-10 سنوات	اختيار البدائل المناسبة
.175	.42	-.79	أكثر من 10 سنوات	
.018	.38	-1.09*	أكثر من 10 سنوات	
.927	.54	.21	من 5-10 سنوات	متابعة تنفيذ القرار
.030	.51	-1.36*	أكثر من 10 سنوات	
.003	.46	-1.57*	أكثر من 10 سنوات	
.673	2.12	-1.89	من 5-10 سنوات	متغير خطوات اتخاذ القرار
.007	2.00	-6.39*	أكثر من 10 سنوات	
.046	1.80	-4.50*	أكثر من 10 سنوات	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول (37) ما يلي:

- 1- وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وأيضاً بين من خبرتهم (من 5-10 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (من 5-10 سنوات) على متغير خطوات اتخاذ القرار الكلي وأبعاده (تحديد المشكلة، وتقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار).



- 2- وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) وعدم وجود فروق بين المجموعات الأخرى على بعد إيجاد بدائل لحل المشكلة.
- 3- وجود فروق بين من خبرتهم (من 5-10 سنوات) ومن خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ولصالح من خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) وعدم وجود فروق بين المجموعات الأخرى على بعد اختيار البدائل المناسبة.

#### 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين القيم التنظيمية وخطوات اتخاذ القرار؟

للإجابة على السؤال الخامس تم حساب معاملات الارتباط بين الاستجابات على متغير القيم التنظيمية ومجالاته ومتغير اتخاذ القرار ومجالاته والجدول (36) يبين نتائج ذلك

جدول (38)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستجابات على متغير القيم التنظيمية ومجالاته ومتغير اتخاذ القرار ومجالاته

القيم التنظيمية	اتخاذ القرار	تحديد المشكلة	إيجاد بدائل لحل المشكلة	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	اختبار البدائل المناسبة	متابعة تنفيذ القرار	متغير اتخاذ القرار الكلي
العدالة	.575**	.527**	.582**	.576**	.497**	.655**	
الشفافية	.573**	.565**	.623**	.578**	.564**	.572**	
الاهتمام بالمعلمين	.656**	.689**	.633**	.625**	.646**	.645**	
الاستقلالية	.503**	.499**	.559**	.465**	.526**	.569**	
الثقة	.527**	.537**	.593**	.602**	.510**	.600**	
متغير القيم التنظيمية الكلي	.659**	.656**	.695**	.656**	.642**	.706**	

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

(\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (38) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) وبلغ أعلاها بين متغير القيم التنظيمية الكلي ومتغير اتخاذ القرار الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.706)، أي أنه كلما ارتفعت القيم

التنظيمية لدى مديري المدارس ارتفع مستوى اتخاذ القرار لديهم، وبتربيع معامل الارتباط بين المتغيرين بين القيم التنظيمية واتخاذ القرار تصبح قيمة التباين المفسر (معامل التحديد) تساوي (0.498)، أي أن متغير القيم التنظيمية يفسر ما نسبته (49.8%) من التباين في متغير اتخاذ القرار لمديري المدارس في محافظة الكرك.

#### 6.4 مناقشة النتائج

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** أشارت النتائج إلى أن المجال الكلي للقيم التنظيمية وجميع أبعادها (العدالة، والشفافية، والاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية، والثقة) جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى ما يتميز به الدين الإسلامي الحنيف من قيم دينية وأخلاقية وإنسانية واجتماعية، فهو المصدر الأول لهذه القيم إضافة إلى ما يمتاز به المجتمع الأردني من قيم وعادات وتقاليد. وأيضاً جاء بعد الاهتمام بالمعلمين بالمرتبة الأولى، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المدير لكي يكون ناجحاً، عليه أن يعامل المعلمين باحترام وتقدير ويكون معهم علاقات ودية ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. أما بالنسبة لبعد الاستقلالية فقد حل في المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو في النهاية صاحب طبيعة بشرية ولا بد أن تتأثر قراراته بمؤثرات خارجية، ولا يستطيع التحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر على عمله سلباً بشكل مطلق، إضافة إلى أنه يتأثر بقرارات وأوامر المسؤولين عنه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الليثي، 2008) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، واتفقت مع دراسة (العنبي، 2008) والتي دلت نتائجها على أن اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كانت إيجابية، واتفقت مع دراسة (موافي، 2007) والتي أشارت إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والتنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما

واتفقت مع نتائج دراسة(البنوي, 2005) والتي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت كذلك مع دراسة(حمادات، 2003) التي أشارت إلى أن درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدي المديرين من وجهة نظر المعلمين عالية واتفقت مع دراسة(المبيضين،2009) التي أشارت إلى أن التقدير العام للمتوسطات الحسابية لقيم العمل لجميع المجالات جاء مرتفعا،وكذلك اتفقت مع دراسة بريندا (Brenda,2000) التي اشارت الى أن 14قيمة من القيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة . واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( التويجر،2003) من حيث ترتيب أبعاد القيم التنظيمية والتي رتبت الأبعاد كما يلي(الشفافية، ثم الاهتمام بالموظفين، ثم الثقة المتبادلة،ثم العدالة). واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة أوريتو ياند (Ortyoand, 2006) والتي أشارت إلى أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة.

بالنسبة لبعد الاهتمام بالمعلمين: أشارت النتائج إلى أن الفقرة" أتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير" قد حلت في المرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن التعامل باحترام وتقدير من قبل المدير مع زملائه المعلمين هو أسهل ما يمكن أن يقوم به، وأهم ما يمكن أن يؤديه تجاه زملائه. أما الفقرة" أهتم بمشاكل المعلمين وأحاول حلها" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن عملية حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين يتخللها الكثير من الصعوبات وخاصة عندما تكون هذه المشكلات شخصية أو أسرية فذلك قد يعتبر تدخلا من المدير في الشؤون الشخصية للمعلم، إضافة إلى ما تتطلبه هذه العملية من صفات وخصائص قد لا تتوافر لدى بعض المديرين.

بالنسبة لبعد الشفافية:أشارت النتائج إلى أن الفقرة "أتجنب المحسوبية والواسطة عند اتخاذي القرارات وتقييمي للأداء" قد حلت في المرتبة الأولى؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن موضوع المحسوبية والواسطة موضوع مرفوض من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن قبل جميع مديرياتها حيث أنها تربي أبنائها على العدالة

والحق وإعطاء كل ذي حق حقه، كما أن للمحسوبية والواسطة آثارا سلبية على المجتمع من أهمها ضياع الحقوق وإشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع، لذلك فإن مدير المدرسة حريص على ان يتجنبها حتى تحقق مدرسته أهدافها وحتى يكون الافراد في المدرسة لديهم رضا ودافعية نحو العمل .

أما الفقرة "أتعامل مع مشكلات المعلمين بسرية تامة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مشكلات المعلمين باستثناء المشكلات الأسرية والاجتماعية يكون حلها بعدم كتمانها وذلك لان حلها بحاجة إلى مشاركة أشخاص آخرين قد يكونون أعضاء أساسيين في حلها .

بالنسبة لبعد الثقة: أشارت النتائج إلى أن الفقرة "أحرص على أن تكون بيني وبين المعلمين ثقة متبادلة " قد حلت في المرتبة الأولى وقد يعود السبب في ذلك إلى أن ثقة المدير بالمعلمين تفسح المجال أمام المعلمين لأداء أعمالهم بحرية، وبكل ثقة فتقتهم بأنفسهم تجعلهم يوظفون ما يمتلكون من مهارات وقدرات في تحقيق أهداف المدرسة وفي المقابل فان ثقة المعلمين بالمدير تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للمدير، ورضاه عن العمل ،وبالتالي فان ذلك ينعكس بتحقيق المدرسة لأهدافها وبتقوية العلاقة بين المدير والمعلمين .

أما بالنسبة للفقرة "أحرص على مشاركة المعلمين عند اتخاذ القرار" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفقرة تعكس رغبة المديرين والمديرات بالاحتفاظ بعملية اتخاذ القرار لأنفسهم معتبرين أن اتخاذ القرار من أهم أعمالهم وأدوارهم في المدرسة ،وقد يكون ميلهم للاحتفاظ باتخاذ القرار لأنفسهم نتيجة للأسلوب البيروقراطي المتبع في تلك المدارس .

بالنسبة لبعد العدالة: أشارت النتائج إلى أن الفقرة " أقوم بإصدار تعليماتي إلى المعلمين دون استثناء" قد حلت في المرتبة الأولى ،وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عملية إصدار التعليمات هي من أسهل الأمور التي يمكن للمدير أن يعامل بها المعلمين بعدالة ، كون العمل هو عبارة عن تعليمات ويجب أن يتقيد جميع العاملين بهذه

التعليمات، أما بالنسبة للفقرة" أحرص على توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الطبيعة البشرية عندما يتعلق الأمر بالأمر بالمور المالية يمكن أن تؤثر بانحياز المدير، إضافة إلى أنه لا يوجد بيد مدير المدرسة حوافز مالية يمكن له التحكم بها سوى ما يتعلق بالتقدير السنوي للمعلم وما يترتب عليه من علاوات أو ما يسمى بالجدارة.

بالنسبة لبعد الاستقلالية: أشارت النتائج إلى أن الفقرة" أقوم بجميع أعمالى دون الخضوع لأوامر أشخاص غير مسؤولين عني " قد حلت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول والأخير عن مدرسته، ويتمتع بقسط كبير من الحرية في اتخاذ قراراته وخصوصاً فيما يتعلق بمساءلة المعلمين. أما الفقرة" أحاول القيام بعملى بشكل مستقل " فقد حلت في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يتأثر بالكثير من العوامل الاجتماعية والإنسانية وغيرها التي قد تؤثر عليه وعلى استقلالية قراراته.

#### **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: أشارت النتائج إلى أن المجال الكلي**

لاتخاذ القرار وجميع أبعاده جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن القرار هو أداة من أدوات ممارسة السلطة، إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المدرسة. وهي المعالم المميزة لمهنة كل مدير، حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له اثر كبير على سمعته العملية ونجاحه. وأشارت النتائج إلى أن بعد متابعة تنفيذ القرار جاء في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى تقيد المديرين بالأنظمة والتعليمات الصادرة لهم من الوزارة والمديرية، وأنهم يستطيعون تقييم قراراتهم وتحديد الوقت المناسب لتنفيذها. أما بالنسبة لبعد تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة فحل في المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن عملية التقييم للبدائل المتاحة عملية صعبة وبحاجة إلى الكثير من العوامل التي يجب أن تتوفر في المدير. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (القويدر، 2007) ودراسة(البوسعيدى، 2007)

والتي أشارتا إلى أن تصورات المديرين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعا. واتفقت مع نتائج دراسة(السعود، 2004) والتي أشارت إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين عالية. واختلفت مع دراسة(الطروانه،2006) والتي أشارت نتائجها أن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.

بالنسبة لبعد متابعة تنفيذ القرارات: أشارت النتائج إلى أن الفقرة" أتأكد من أن القرار تم تنفيذه ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات" قد جاء في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن الوزارة ومديرية التربية تتابع ذلك بجدية. وحلت الفقرة" أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها " في المرتبة الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عملية اكتشاف الأخطاء تحتاج إلى ممارسة وخبرة كافية.

بالنسبة لبعد تحديد المشكلة : فقد حلت الفقرة:"أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة" في المرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يكون حريصا على مواجهة ما يعترضه من مشكلات حيث انه يمتلك المقدرة على تصنيف المشكلات التي تواجهه حسب أهميتها وطبيعتها لذلك هو أقدر على تحديد المشكلات التي تواجه مدرسته بشكل أفضل وأدق ،لأنه حريص أشد الحرص على أن تكون مدرسته أفضل المدارس وأنجحها في تحقيق أهدافها .

وحلت الفقرة"أستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات لتحديد المشكلة " في المرتبة الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك، إلى أن المديرين يشرفون شخصا على جمع المعلومات الصحيحة حيث أن جمع المعلومات الصحيحة لتحديد المشكلة هو نقطة أساسية لحل المشكلة ، كما أن نقص المؤهلات العلمية والخبرات الكافية بطرق جمع المعلومات أدى إلى عدم الاستعانة بشكل كافي بالمصادر المختلفة وإنما الاعتماد على مصادر معينه .

بالنسبة لبعد إيجاد بدائل لحل المشكلة: أشارت النتائج بأن الفقرة "اعتمد على خبراتي السابقة عند طرح البدائل" في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم البدائل المطروحة تكون نتيجة تجارب سابقة ومواقف مشابهه وجد مدير المدرسة إنها بدائل كانت ناجحة لذلك اعتمد عليها مرة أخرى عند حدوث مشكلة مشابهة، لذلك فان المدير لديه قناعة بأن خبراته السابقة لها دور في إيجاد بدائل صحيحة ومناسبة لحل المشكلة .

أما الفقرة "أستعين بالمعلمين لتحديد البدائل" فقد حلت في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك، لقناعة المدير بأن المعلمين ليس لديهم المعرفة الكافية بأهم البدائل المناسبة لحل المشكلة، بالإضافة إلى أن المعلمين قد يكونون مشغولين معظم الوقت في إعطاء الحصص ما يجعل المعلمين غير قادرين على إيجاد البدائل المناسبة وذلك من وجهة نظر المديرين .

بالنسبة لبعد اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلة : فقد حلت الفقرة "اختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد" في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن المدير عند اختياره البدائل يكون لديه عدة معايير يتوجب عليها مراعاتها منها: أن يكون البديل مناسباً للمصادر المالية المتاحة، وان يكون قابلاً للتطبيق العملي وكفاءة البديل والتكلفة والجهد المترتبة على اختياره، وبالتالي فان المدير حريص على اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد حتى يتم حل المشكلة بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.

وحلت الفقرة "اختار البديل بالاستعانة بآراء أشخاص من البيئة الخارجية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ما يزالون غير قادرين على توثيق العلاقة مع البيئة الخارجية للمدرسة أو ما يقصد به المجتمع المحلي، وذلك لعدم قناعتهم بإمكانية المجتمع المحلي على اختيار البدائل المناسبة، وذلك لعدم تفاعلهم المستمر مع المدرسة في حين أن المدير اقدر على اختيار البدائل، لأنه أكثر معرفة بالمشكلة وأسبابها .

وبالنسبة لبعد تقييم البدائل: فقد حلتّ الفقرة" أمتلك المقدرّة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة على معرفة كافية بالمدرسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، لذلك فإن المدير حريص على أن يكون البديل يتلائم مع أهداف المدرسة لا يتعارض معها لكي تحقق المدرسة أهدافها.

وحلّت الفقرة" أعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل" في المرتبة الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الاعتماد على المعايير في تقييم البدائل عملية أكثر صعوبة من العمليات الأخرى ومسألة دقيقة ، ويتطلب ذلك ممارسة أكثر وخبرة ودراية ومؤهلات علمية مرتفعة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

**أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي:** أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الجنسين من القيم التنظيمية وأبعادها(العدالة والشفافية والاهتمام بالمعلمين والثقة) وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين والمديرات لهم المصادر نفسها للتقييم ، وينشأون التنشئة الاجتماعية نفسها والتي تقوم على العدل والشفافية والثقة وغيرها، ويتلقون نفس التعليم والتدريب، واتفقت مع دراسة (المبيضين،2009) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين قيم العمل تعزى للجنس، واختلفت مع نتائج دراسة (سلمان، 2006) ودراسة(البنوي، 2005)و دراسة(حمادات، 2003) ودراسة بريندا (Brenda,2000)والتي أشارت إلى وجود فروق في القيم تعزى للجنس. أما بالنسبة لبعد الاستقلالية فأشارت النتائج إلى وجود فروق تعود لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أنها تتمثل عند المديرين من خلال ابتعادهم عن تأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية، والابتعاد عن العواطف عند اتخاذهم لقراراتهم، فالنساء بطبعتهن أكثر عاطفية وبناءً للعلاقات الاجتماعية مما يؤثر ذلك بالتالي على استقلاليتهن عند اتخاذ القرارات.

**ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:** أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي الأبعاد التالية للعدالة التنظيمية(العدالة،



والشفافية، والاهتمام بالمعلمين، والاستقلالية) بين من يحملون درجة البكالوريوس من جهة ومن يحملون درجة البكالوريوس+دبلوم والماجستير فأكثر من جهة أخرى ولصالح الدرجة العلمية الأكثر، وقد يعزى ذلك؛ إلى أن مديري المدارس ذوي المؤهلات العلمية الأعلى هم أكثر معرفة وإدراكاً لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من ذوي المؤهلات الأقل، وذلك بحكم المعلومات التي تحصلوا عليها نتيجة دراستهم واطلاعهم، وبالتالي اختلفت وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأشارت أيضا إلى وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم، وعدم وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر، وأيضا بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر على بعد الثقة، وقد يعزى ذلك إلى أن الثقة تعود إلى مدى ثقة المدير بزملائه المعلمين ومدى قدرتهم على القيام بأعمالهم وهذه لا تتأثر بالمؤهل العلمي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الليثي، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. واتفقت مع نتائج دراسة (سلمان، 2006) ودراسة (البنوي، 2005) ودراسة (الرشايدة، 2004) من حيث وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي. واختلفت مع نتائج دراسة (حمادات، 2003) ودراسة (المبييضين، 2009) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في قيم العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**ثالثاً: بالنسبة للخبرة الإدارية:** أشارت النتائج إلى وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر ويلاحظ أن فارق الخبرة يلعب دوراً أكبر في بعدي (العدالة، والشفافية)، وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة الأعلى أكثر إماماً بالتطبيقات التي تتطلبها هذه الثقافات التنظيمية أكثر من ذوي الخبرة الأقل بحكم الخبرة والممارسة التي مكنتهم من تمييزها، وأشارت النتائج إلى عدم وجود

فروق في بعد الثقة تعزى لمتغير الخبرة، وذلك قد يعزى إلى أن مديري المدارس على اختلاف مستويات الخبرة لديهم، فإنهم على وعي بدرجة الثقة في زملائهم المعلمين كما أن الثقة ليست أمراً يأتي بالخبرة، وإنما بحسن التعامل والأخلاق الطيبة . واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(موافي, 2007) والتي أشارت إلى أن الفروق تعود لمن خبرتهم(11سنة فأكثر) ومع دراسة(سلمان, 2006) ودراسة (الرشايدة, 2004) ودراسة(البنوي, 2005) ودراسة (المبيضين ،2009)من حيث وجود فروق تعزى للخبرة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

**أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي:** : أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده تعزى للنوع الاجتماعي, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس علمية حيث أنه يمر ضمن خطوات موحدة ولذلك لا تتأثر بعامل الجنس ولكن هناك عوامل أخرى كالمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب والذكاء الشخصي والتنشئة الاجتماعية وغيرها، حيث أنها أكثر تأثير من الجنس في خلق وتطوير القدرة على اتخاذ القرار. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القويدر, 2007) ودراسة (بطاح والسعود, 1997). وختلفت مع نتائج دراسة(البوسعيدي, 2007) ودراسة(الطراونة، 2006) ودراسة(الكفاوين, 2005) ودراسة(السعود، 2004)والتي أشارت إلى وجود أثر للجنس في اتخاذ القرار.

**ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:** أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده (تحديد المشكلة، وإيجاد بدائل لحل المشكلة، واختيار البدائل المناسبة) ولصالح المؤهل العلمي الأكثر، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(البوسعيدي, 2007)، ودراسة(الطراونة، 2006) من حيث وجود أثر في فاعلية اتخاذ القرارات. وختلفت مع دراسة (القويدر، 2007) ودراسة(بطاح والسعود، 1997)من حيث أنه لا يوجد فروق في

عملية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي ، وقد يعزى ذلك إلى أن المستوى التعليمي للمدير يلعب دوراً مهماً في ذلك، حيث أن هذه الأبعاد الثلاثة تحتاج إلى أسس علمية أكثر، كما أن المؤهل العلمي الأكثر يساعد على خلق وتطوير القدرة على اتخاذ القرار من حيث أنه يوفر للمدير خلفيه نظرية ينطلق منها، كما أن للماجستير والدبلوم العالي أثراً مهماً من خلال ما يتضمن من مساقات تعمق الفهم بقضايا الميدان التربوي. أما بالنسبة لبعدي (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار) فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ،وقد يعزى ذلك إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تؤثر بها كالخبرة.

**ثالثاً: بالنسبة للخبرة الإدارية:** أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير خطوات اتخاذ القرار وجميع أبعاده، تعزى لعدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح الخبرة الأكثر، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البوسعيدي، 2007) ودراسة (الطراونة، 2006) ودراسة (الكفاوين، 2005)، واختلفت مع نتائج دراسة (السعود، 2004) ودراسة (القيودر، 2007) ودراسة (بطاح والسعود، 1997) التي لم تشر إلى وجود فروق تعزى للخبرة العملية. وتدل هذه النتائج على أهمية عامل الخبرة في تطوير قدرة المدير على اتخاذ قراراته الإدارية وحل ما يواجهه من مشكلات، ويمكن تفسير ذلك بأن اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأبعادها وخطوات اتخاذ القرارات، وتدل هذه النتيجة على أهمية القيم التنظيمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، فاهتمام المدير بالعاملين وشفافيته في التعامل معهم ومعاملتهم بشكل عادل وثقته بهم يؤدي بالتالي إلى تنمية الروح المعنوية لديهم مما يقود إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم وينعكس ذلك على مشاركتهم في اتخاذ القرارات من ناحية، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المغربي، 1998) ودراسة آل يحي (Al-Yahya, 2008).

## 7.4 التوصيات

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فتوصي الباحثة ب:-

- 1- العمل على تنمية بعض القيم التنظيمية الداعمة لاتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، من خلال تنظيم الدورات والندوات وتوزيع النشرات وبشكل خاص لدى المديرين ذوي الخبرات القليلة والمبتدئين، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة جيدة بين القيم التنظيمية وخطوات اتخاذ القرارات.
- 2- إجراء دراسات بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لقيم تنظيمية أخرى غير ما تم استخدامه في هذه الدراسة، واستقصاء علاقتها باتخاذ القرارات التربوية.
- 3- إجراء بحوث مستقبلية للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المختلفة.
- 4- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي حول القيم التنظيمية لمدير المدرسة، ودورها في اتخاذ القرارات في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة الأردنية الهاشمية.
- 5- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات الأردنية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول القيم التنظيمية لمدير المدرسة، ودورها في متغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري والقدرة على حل المشكلات، والأداء المؤسسي والالتزام الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالمملكة.

## المراجع:

أ- المراجع العربية :

أبو حمدي، الهام نايف .(2005). اثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن .

أبو الشيخ، مصطفى حسين.(2004). تنمية القيم السلوكية ومكارم الأخلاق، المجلس الأعلى للشباب ، عمان ، الأردن

أبو العينين، علي خليل وويح، محمد عبدالرزاق وبركات ،هاني محمد.(2003).الأصول الفلسفية للتربية قراءات ودراسات، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ،الأردن .  
أحمد، أحمد إبراهيم.(2003).الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ،دار الفكر العربي، الإسكندرية .

البدراني، بدر سالم .(2007).قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ،السعودية .  
بطاح، احمد.(2006).قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،دار الشروق،عمان، الأردن.

بطاح، احمد والسعود، راتب .(1997).قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، مجلة العلوم التربوية ،24(1)،ص135-143.

بالل، محمد إسماعيل .(2005).السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية .

البنوي، نسرين عبد اللطيف. (2005). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية) دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

البوسعيدي، بدر بن سيف. (2007). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في ديوان البلاد السلطاني بسلسلة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن .

التويجر ،أنس.(2003). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن .

الحاج، رائد يوسف.(2009)إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، عمان،الأردن.

حريم،حسين.(1998)السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات،دارزهرا ن عمان، الأردن .

حسين ،سلامة عبد العظيم .(2007).المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية

حمادات، محمد حسن.(2003).قيم العمل لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

حمود، خضير كاضم .(2002).السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر،عمان، الأردن.

الحنيطي، محمد فالح.(2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن:دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 30(2)، ص398-453.

الحوامدة، نضال صالح والكساسبة ،محمد مفضي .(2000).اثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة

مؤتة دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، 15(6)،  
ص 141-194.

الختانتة، رامي محمد. (2009). اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى  
العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
مؤتة، الأردن.

الخرزاعلة، عبدالله عقلة. (2007). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى  
مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة  
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن .

الخرزامي، عبد الحكيم احمد. (1998). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا،  
القاهرة .

خليفة، عبداللطيف محمد. (1992). ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت.

رسمي، محمد حسن. (2004). أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء. الإسكندرية .

الرشايدة، نايل سالم. (2004). الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في  
محافظة جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس  
الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء  
التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن .

الزهراني، عبدالله بن احمد. (2009). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم  
التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .

سايمون، هيربرت. (2003). السلوك الإداري (دراسة لعمليات اتخاذ القرار في  
المنظمات الإدارية)، ترجمة: عبدالرحمن هيجان وعبدالله اهنية، معهد الإدارة  
العامة، الرياض .

سباعنة، شوكت سليمان .(1999).الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ،فلسطين .

السعود، وضحة صالح .(2004).مدى التزام مديري المدارس الثانوية في إقليم جنوب الأردن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن .

سعيد، سعاد جبر .(2008).القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن .

سلمان ، وداد عبدالستار .(2006).الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن.

الشنفري، محمد بن مسلم.(2007).العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في عمان رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

الصيرفي،محمد.(2008).القرار الإداري ونظم دعمه،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية. الطجم ،عبدالله بن عبد الغني والسواط،طلق بن عوض الله .(2003).السلوك التنظيمي (المفاهيم،النظرية، التطبيقات ) ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

الطراونة، احسين .(2006).العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة، الأردن .

الطراونه ،تحسين احمد والصررايرة ،اكتثم عبد المجيد.(2000) ،أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك دراسة ميدانية ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،جامعة مؤتة ،15(6)،ص101-140.



الطعاني، روان حسن .(2009).درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك  
بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ،رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة مؤتة ،الأردن.

طعمة، أمل احمد (2006).اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار دبيون، عمان،الأردن.  
الطويل، هاني عبدالرحمن .(2006).الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك  
الأفراد والجماعات في النظم )،دار وائل للنشر، عمان، الأردن

عارف ،حسين ناجي .(2001).السلوك التنظيمي،دار يافا العلمية ،عمان، الأردن  
عباس، علي.(2004).أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن .  
عبدالله، نجلاء.(2000).القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري  
وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الأردنية الأردن.

عبد الوهاب ،احمد جاد .(2000).السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد  
والجماعات داخل منظمات الأعمال،دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة .  
العتيبي، سعد هويدي .(2008).اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في  
وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم  
الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة، الأردن .

عريفج، سامي سلطي.(2001).الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر ،عمان.  
العزاوي ،خليل محمد.(2006).إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة،  
عمان، الأردن.

العطية، ماجدة .(2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة )، دار الشروق  
للنشر، عمان، الأردن .

علي ،علي حسين والساعد،رشاد.(2001).نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق  
كمية، دار زهران ،عمان ،الأردن .

العميان، محمود سلمان .(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

عوض، عامر .(2008). السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامه ،عمان ،الأردن .  
عيسى، سليم .(2009). إدارة شؤون الأفراد، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغامدي ،عبد العزيز بن عبدالله .(2005). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس وودكوك دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .

غرابية ،عبدالله محمد .(1992). اثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،الأردن .

فاخوري، يارا فريد.(2009).درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

فرانسيس، ديف و وودكوك، مايك.(1995). القيم التنظيمية، ترجمة:عبدالرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد.(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الاردن .

القريوتي ، محمد قاسم.(2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القويدر، حمد فليح .(2007).علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن .

الكفاوين، منال طه.(2005).العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

كنعان ، نواف سالم .(2009).القيادة الإدارية، دار الثقافة ،عمان،الأردن .

الليثي، محمد بن علي بن حسن.(2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

ماهر، احمد .(2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، احمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد .(2002).الإدارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية للطبع والنشر ،الإسكندرية.

المبيضين، انهار خالد .(2009).قيم العمل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة، الأردن .

المجالي ،فايز محمد .(2004). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

المحادين، حسين طه .(2002). قيم العمل دراسة سوسيولوجية جيئية في المجتمع الأردني، دار الكنوز الأدبية، بيروت .

محمد ،فتحي عبد الرسول.(2008).الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ،الدار العالمية، مصر .

مرسي، نبيل محمد .(2006).المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهارتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .

المعاينة ،عبد العزيز عطالله .(2007).الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن .

المعاينة، علي احمد .(2005).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(1998). علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية"مجلة المال والتجارة، (353)، ص101-111.

المنصور، كاسر نصر.(2000).نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن .

موافي، رائدة.(2007).اثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

ناصر، إبراهيم.(2001).فلسفات التربية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. هلال، محسن والنحاس، أيمن.(2009). مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية.

ويز، دونالد.(2000).اتخاذ القرارات الصعبة، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية للنشر.

ب- المراجع الأجنبية :

- Al-Yahya, Khalid, O.(2008). Power-Influence in Decision Making, Competence Utilization, and Organizational Culture in Public Organizations: The Arab World in Comparative Perspective. **Journal of Public Administration Research and Theory** available on : <http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/mun005v> .
- Aquino, Karl.(1995). An exploratory study of organizational values in jails. **International Journal of Value-Based Management**, vol 8, Num2,99-115.
- Brenda.S.Seevers.(2000).Identifying and Clarifying Organizational values. **Journal of Agricultural Education** Vol. 41 Issue 3,118-130
- Dunn, M.,G.(1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. **Public Personnel Management** . available on: <http://www.allbusiness.com/management>
- Garrett, Jessica& Maninger, Robert,M.(2010). Ethical Leadership and Decision Making: A Study of a Skunk, a Woman, and a Gun. **National forum of educational administration and supervision journal** vol 27, NUM4, PP1-6.
- Graber, D & Killpatrick, A. (2008). Establishing Values – Based Leadership and Values System in Health Care Organizations. *JHSA Journal*, 1(1): 180-197.
- Ijaduola, Kayode Olu. (2009). Teachers Involvement in Decision-making as a correlate of school goal achievement. **Journal of Research in national Development**, Vol 7 Num 1,pp102-117
- Ortyuand, J. (2006). The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style. **Organizational Behavior**, 3(2): 60-86.
- Sunar, Inderjit Goman Sing, Omar-Fauzee, Mohd. Sofian& Yusof, Aminuddin .(2009). The Effect of School Coaches Decision –Making Style and Burnout on School Male Soccer Players. **European Journal of Social Sciences** – Volume 8, Number 4,pp672-682.
- yilmaz, kürşad & balci, ali.(2007). administrators' and teachers' views of individual and organizational values in turkish primary schools. **Educational Planning**, vol, 18, nu. 1,99-110

الملحق (أ)  
الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور.....المحترم  
تقوم الباحثة بدراسة عنوانها (القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية – جامعة مؤتة.  
ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أقسام :  
القسم الأول: يتعلق بالفقرات التي تختص بالمعلومات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تختص بالقيم التنظيمية (العدالة، الشفافية، الاهتمام بالمعلمين، الاستقلالية، الثقة)

القسم الثالث يتعلق بالفقرات التي تختص بعملية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، تنفيذ القرار ومتابعته )

علماً بان الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .  
وقد قامت الباحثة بتطوير وبناء الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع .  
ولكونكم تمتلكون المقدر والمعرفة فان الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

- 1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تدرج تحته ،وملاءمتها لموضوع الدراسة
- 2- شمولية المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .
- 3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً .
- 4- أية ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة .

وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة .

اسم المحكم	التخصص

شاكراً لكم تعاونكم واهتمامكم مع خالص احترامي وتقديري.

الباحثة :

صفاء الجعافرة

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك

النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات

10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي : بكالوريوس  بكالوريوس + دبلوم

ماجستير فأكثر



القسم الثاني يتعلق بالفقرة التي تقيس القيم التنظيمية  
( العدالة , الشفافية , الاهتمام بالمعلمين , الاستقلالية , الثقة )

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>العدالة</b>								
1	أقوم بتنفيذ أوامري على المعلمين بدون استثناء							
2	أحرص على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل							
3	أطبق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين بعدالة							
4	أعمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير عادلة							
5	أوزع الأعمال والواجبات بين العاملين بدون تمييز							
6	أتجنب اتخاذ قراراتي بأسلوب متحيز							
7	ألتزم بتطبيق المساواة بين العاملين							
<b>الشفافية</b>								
8	أتجنب المحسوبية والواسطة عند اتخاذي القرارات وتقييمي للأداء							
9	أهتم بتحقيق أهداف المدرسة وان تعارضت مع الأهداف الشخصية							
10	أتعامل مع المعلمين بسرية تامة							
11	أعطي فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل							
12	أتعامل بموضوعية مع عمليات التقييم المختلفة							
13	أحرص على أن أطبق الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>الاهتمام بالمعلمين</b>								
14	تعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير							
15	أسعى إلى تكوين علاقات مثبته ومرنه مع المعلمين							
16	أحرص على علاقاتي الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية							
17	أتيح أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم							
18	أراعي مشاعر المعلمين واحترم رغباتهم							
19	أهتم بمشاكل المعلمين وأحاول حلها							
<b>الاستقلالية</b>								
20	أحاول القيام بعملتي بشكل مستقل							
21	أأخذ جميع قراراتي بنفسني دون أي تأثير خارجي							
22	أحاول أن أأحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر على عملي							
23	أحرص على تقييم أداء المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية							
24	أقوم بجميع أعمالني دون الخضوع لأوامر أشخاص غير مسؤولين عني							
25	أأتمتع بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملتي							
26	أحرص على أن أقوم بأداء أعمالني دون أي توجيه من الآخرين							
<b>الثقة</b>								
27	أحرص على أن يشاركني المعلمون في اتخاذ القرار							
28	أوجه النقد للمعلم المقصر في عملة							
29	يتم النقاش بيني وبين المعلمين بكل صراحة							
30	أحرص على أن تكون بيني وبين المعلمين ثقة متبادلة							
31	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء قيامي بعملتي							

**القسم الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس عملية اتخاذ القرار  
(تحديد المشكلة، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، تنفيذ القرار ومتابعته)**

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	متنمية	غير متنمية	
<b>تحديد المشكلة</b>								
32	أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة							
33	أستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات لتحديد المشكلة							
34	أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني حسب أهميتها							
35	أشارك المعلمين في تحديد المشكلة							
<b>إيجاد بدائل لحل المشكلة</b>								
36	أعتقد أن لدي القدرة لطرح البدائل المناسبة							
37	أعتمد على خبراتي السابقة عند طرح البدائل							
38	أحدد عدة بدائل لحل المشكلة وأختبرها							
39	أستعين بالمعلمين لتحديد البدائل							
<b>تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة</b>								
40	أعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل							
41	أحاول تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من بدائل القرار بدقة							
42	أتوقع النتائج المترتبة على اختيار كل بديل من بدائل القرار							
43	أمتلك المقدرة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة							
<b>اختيار البدائل المناسبة</b>								
44	أختار البدائل بالاستعانة بأراء أشخاص من البيئة الخارجية للمدرسة							
45	أختار البديل الأنسب من بين البدائل الأخرى							
46	أصوغ القرار بصورة واضحة							
47	أختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد							
<b>متابعة تنفيذ القرار</b>								
48	أمتلك المقدرة لتقييم نتائج القرارات							
49	أؤكد من أن القرار تم تنفيذه ضمن القوانين والتعليمات							
50	أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها							
51	أحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار							

الملحق (ب)  
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / أختي المديرية .....المحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية جامعة مؤتة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (30)فقرة تقيس القيم التنظيمية و(20) فقرة تقيس عملية اتخاذ القرار .  
راجيا منكم التكرم بقراءة هذه الإستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام ،والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية مؤكدا لكم بان هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لإغراض البحث العلمي فقط

شاكره لكم حسن تعاونكم

الباحثة

صفاء الجعافرة .

القسم الأول: معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

أنثى

ذكر

النوع الاجتماعي :

الخبرة الإدارية:

5-10سنوات

اقل من 5سنوات

أكثر من عشر سنوات

المؤهل العلمي :

بكالوريوس + دبلوم

بكالوريوس

ماجستير فأكثر

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس القيم التنظيمية يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي تنطبق عليك :-

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
<b>الع</b>						
1	أقوم بإصدار تعليماتي إلى المعلمين دون استثناء					
2	أحرص على توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل					
3	أطبق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين بعدالة					
4	أعمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية					
5	أوزع الأعمال والواجبات بين العاملين بدون تمييز					
6	أتجنب اتخاذ قراراتي بشكل شخصي					
<b>الشفافية</b>						
7	أتجنب المحسوبية والواسطة عند اتخاذي القرارات وتقييمي للأداء					
8	أهتم بتحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع الأهداف الشخصية					
9	أتعامل مع مشكلات المعلمين بسرية تامة					
10	أعطي فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل					
11	أتعامل بموضوعية مع عمليات التقييم المختلفة					
12	أحرص على أن أطبق الأنظمة والتعليمات بشفافية					
<b>الاهتمام بالمعلمين</b>						
13	أتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير					
14	أسعى إلى تكوين علاقات ودية مع المعلمين					
15	أحرص على تقوية علاقتي الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية					
16	أتيح أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم					
17	أراعي مشاعر المعلمين واحترم رغباتهم					
18	أهتم بمشاكل المعلمين وأحاول حلها					

الرقم	الفقرة	لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
	<b>الاستقلالية</b>					
19	أحاول القيام بعملتي بشكل مستقل					
20	اتخذ جميع قراراتي دون أي تأثير خارجي					
21	أحاول أن أتحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر على عملي بشكل سلبي					
22	أحرص على تقييم أداء المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية					
23	أقوم بجميع أعمالتي دون الخضوع لأوامر أشخاص غير مسؤولين عني					
24	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملتي					
25	أحرص على أن أقوم بأداء أعمالتي دون أي توجيه من الآخرين					
	<b>الثقة</b>					
26	أحرص على مشاركة المعلمين عند اتخاذ القرار					
27	أوجه النقد للمعلم المقصر في عملة					
28	يتم النقاش بيني وبين المعلمين بكل صراحة					
29	أحرص على أن تكون بيني وبين المعلمين ثقة متبادلة					
30	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء قيامي بعملتي					

القسم الثالث :- يتعلق بالفقرات التي تقيس عملية اتخاذ القرار يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي تنطبق عليك :-

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
	<b>تحديد المشكلة</b>					
31	أمتلك المقدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني بدقة					
32	أستعين بمصادر مختلفة لجمع المعلومات لتحديد المشكلة					
33	أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني حسب أهميتها					
34	أشارك المعلمين في تحديد المشكلة					
	<b>إيجاد بدائل لحل المشكلة</b>					
35	اعتقد أن لدي القدرة على طرح البدائل المناسبة					
36	اعتمد على خبراتي السابقة عند طرح البدائل					
37	أحدد عدة بدائل لحل المشكلة واختبرها					
38	أستعين بالمعلمين لتحديد البدائل					
	<b>تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة</b>					
39	اعتمد على معايير محددة لتقييم البدائل					
40	أحاول تحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل من بدائل القرار بدقة					
41	أتوقع النتائج المترتبة على اختيار كل بديل من بدائل القرار					
42	أمتلك المقدرة على تحديد مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة					
	<b>اختيار البدائل المناسبة</b>					
43	أختار البدائل بالاستعانة بأراء أشخاص من البيئة الخارجية للمدرسة					
44	أختار البديل الأنسب من بين البدائل الأخرى					
45	أصوغ القرار بصورة واضحة					
46	أختار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد					
	<b>متابعة تنفيذ القرار</b>					
47	أمتلك المقدرة لتقييم نتائج القرارات					
48	أتأكد من أن القرار تم تنفيذه ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات					
49	أستطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل وقوعها					
50	أحدد الوقت المناسب لتنفيذ القرار					



الملحق (ج)  
قائمة المحكمين

اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
الدكتور ملوح الخريشا	أصول تربية	جامعة مؤتة
الدكتور "محمد أمين" القضاة	أصول التربية	جامعة مؤتة
الدكتور نايل الرشيدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
الدكتور باسل القرالة	مناهج وأساليب	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالله الصمادي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتور صبري الطراونه	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور ماجد الخطاييه	أساليب تدريس لغة إنجليزية	جامعة مؤتة
الدكتورة منال الغزو	لغويات تطبيقية	جامعة مؤتة
الدكتور علي الزعبي	أساليب تدريس الرياضيات	جامعة مؤتة
الدكتور سامي القطاونه	أساليب تدريس لغة عربية	جامعة مؤتة
الدكتورة وجدان الكركي	علم النفس التربوي	جامعة مؤتة
الدكتور ماجد الصعوب	مناهج وأساليب دراسات اجتماعية	جامعة مؤتة
الدكتورة لمياء الهواري	علم النفس التربوي	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

الملحق (د)  
صدق البناء الداخلي للإستبانة

صدق البناء الداخلي للاستبانة

الجزء الخاص بالقيم التنظيمية					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.740**	21	.698**	11	.513**	1
.737**	22	.778**	12	.379**	2
.712**	23	.694**	13	.773**	3
.743**	24	.761**	14	.744**	4
.605**	25	.692**	15	.672**	5
.720**	26	.774**	16	.669**	6
.533**	27	.823**	17	.769**	7
.820**	28	.759**	18	.772**	8
.791**	29	.337**	19	.699**	9
.469**	30	.723**	20	.688**	10
الجزء الخاص بخطوات اتخاذ القرار					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.660**	47	.686**	39	.752**	31
.537**	48	.765**	40	.774**	32
.633**	49	.710**	41	.716**	33
.617**	50	.734**	42	.677**	34
		.465**	43	.705**	35
		.596**	44	.667**	36
		.645**	45	.679**	37
		.523**	46	.652**	38

\*\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

الملحق هـ  
كتب تسهيل المهمة